

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2011

Miroslav Zezulčík

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Rozvoj zaměstnanců pomocí koučinku

Employee development using coaching

Student: Miroslav Zezulčík

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Oldřich Šuleř

Ostrava 2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student: Miroslav Zezulčík

Studijní obor: Management

Název práce česky: Rozvoj zaměstnanců pomocí koučinku

Název práce anglicky: Employees Development by Coaching

Osnova práce:

1. Úvod
2. Teoretická východiska přístupu k rozvoji zaměstnanců pomocí koučinku
3. Charakteristika vybrané organizace
4. Charakteristika koučinku ve vybrané organizaci
5. Návrh pro management vybrané organizace
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Odborná literatura:

1. John Witmore: Koučování - příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti, Management Press, Praha 1994, ISBN 80-85603-75-6
2. Myles Downey: Effective Coaching, Orion Business Books, London 1999, ISBN 0-75282-108-3
3. Édouard Stacke: Koučování pro manažery a firemní rýmy, Grada Publishing, Praha 2005, ISBN 80-247-0937-6
4. Paul Birch: Koučování, CP Books, a.s., Brno 2005, ISBN 80-251-0581-4
5. Jiří Suchý, Pavel Náhlavský: Koučování v manažerské praxi, Grada, Praha 2007, ISBN 978-80-247-1692-3

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Oldřich Šuleř

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně příloh vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.“

Datum:

.....

Miroslav Zezulčík

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Oldřichu Šuleřovi za všechny jeho cenné rady a konstruktivní připomínky při vypracovávání mé bakalářské práce.

OBSAH

1. Úvod	1
2. Teoretická východiska přístupu k rozvoji zaměstnanců pomocí koučinku	3
2.1 Pojetí rozvoje lidského potenciálu	3
2.1.1 Lidský potenciál a jeho rozvoj	3
2.1.2 Rozvoj lidských zdrojů pomocí koučinku	6
2.1.3 Typy kompetencí a jejich rozvoj	7
2.1.4 Kultura organizace	9
2.1.5 Organizační struktura	10
2.2 Pokročilé manažerské metody a techniky koučinku zaměstnanců	11
2.2.1 Co je koučování	12
2.2.2 Základní přístupy a východiska koučinku	13
2.2.3 Proces koučování	17
2.2.4 Typy profesního koučování	21
2.2.5 Příležitosti ke koučování	22
2.2.6 Nástroje koučování	24
3. Charakteristika koučovaného manažera	27
3.1 Základní údaje	27
3.1.1 Profil manažera	27
3.1.2 Kompetence manažera	28

3.1.3	Organizační struktura	31
3.1.4	Popis pracovního místa	32
3.2	Cíle koučování.....	35
3.2.1	Rozvojové cíle	35
4.	Návrh systému rozvoje manažera pomocí koučinku.....	38
4.1	Plán koučinku.....	38
4.1.1	Akční plán koučování	39
4.1.2	Časový harmonogram koučinku	43
4.2	Proces koučování	47
4.3	Vyhodnocení	50
5.	Integrace programu koučinku do personálního systému organizace	52
5.1	Rozvojová intervence	52
5.2	Odstraňování konkrétních nedostatků.....	53
6.	Závěr	54
	Seznam použité literatury.....	56
	Seznam zkratk	57
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	58
	Seznam Příloh	59

1. ÚVOD

Zaměstnanci patří mezi jedny z nejdůležitějších zdrojů, které má podnik k dispozici. Jejich rozvojem a správným řízením, můžeme dosáhnout lepší konkurenceschopnosti a nárůstu výkonnosti podniku. Rozvoj jednotlivců je jedním z nejdůležitějších úkolů personálního řízení. Práce s osobním rozvojem pracovníků a poskytování potřebných podnětů k dalšímu růstu a pochopení individuálních potřeb a jejich sladění s potřebami podniku, má lepší dopad, než jen pouhé vykonávání různých pracovních příkazů.

Podnik by měl nastavit prostředí dostatečně podnětné pro to, aby docházelo k individuálnímu růstu zaměstnanců a rozvoji jejich kompetencí prostřednictvím efektivního personálního řízení. v rámci personálního řízení musí být nastaveny takové prostředky, které udržují zaměstnance motivované, dostává se jim dostatečného vzdělání, panují korektní vztahy mezi managementem a zaměstnanci a individuální potřeby zaměstnanců jsou brány v potaz. v tomto pracovním prostředí jsou zaměstnanci spokojeni, z podniku neodchází a mezi managementem a zaměstnanci panuje důvěra.

Jedním z prostředků, jak tohoto žádoucího stavu dosáhnout, je rozvoj zaměstnanců pomocí koučinku, což jsem si vybral jako hlavní téma pro svou bakalářskou práci. Problematiku koučinku zaměstnanců jsem se rozhodl analyzovat z pohledu návrhu systému rozvoje pomocí koučinku, protože koučink je jedním z moderních nástrojů personálního řízení a jeho aplikace je velmi aktuální.

Cílem bakalářské práce je návrh programu koučování sloužící k rozvoji zaměstnanců koučováním v organizaci, vyhodnotit získané informace o osobním profilu manažera a ty poté interpretovat do sestaveného koučovacího programu a jak integrovat program koučování do personálního systému organizace. Toto by mělo sloužit jako vhodný podklad pro návrh obdobného rozvojového systému koučování, nebo zlepšení stávajícího.

K tomuto cíli se dostanu zpracováním teoretické části, kde popisují hlavní aspekty dané problematiky. Jsou zde s využitím informací získaných z publikací jak tuzemských tak i zahraničních autorů odborné literatury vysvětleny rysy rozvoje lidského potenciálu a podstata koučování zaměstnanců. Poté pokračuji charakteristikou vybraného manažera organizace, kde je nejdříve popsána samotná organizace a činnosti, kterými se manažer zabývá. Poté je definován osobnostní a kompetenční profil manažera. v praktické části jsem vytvořil vhodný program koučování manažera tak, aby byly odstraněny konkrétní nedostatky v kompetencích a došlo ke zlepšení pracovního výkonu manažera. na základě programu koučinku jsem vytvořil náměty jak integrovat tento program do personálního systému organizace.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PŘÍSTUPU K ROZVOJI ZAMĚSTNANCŮ POMOCÍ KOUČINKU

Každá uvědomělá organizace by měla zabezpečit dostatečný rozvoj lidského potenciálu svých zaměstnanců. Samotný rozvoj potenciálu by měl tedy být primárním cílem oddělení lidských zdrojů organizace. Hlavní starostí oddělení je vytvořit v organizaci takové podmínky, které zaměstnance podněcují v jejich osobním rozvoji, učení a odbornému vzdělávání. Zaměstnanci by měli být pro organizaci jedním z nejcennějších výrobních faktorů, neboť investováním kapitálu do jejich rozvoje se organizace stává konkurenceschopnou a zaměstnanci přispívají k růstu organizace svou loajálností, důvěrou a přinášejí nové myšlenky a nápady.

2.1 Pojetí rozvoje lidského potenciálu

2.1.1 Lidský potenciál a jeho rozvoj

Lidský potenciál je složen z určitých vlastností a předpokladů člověka (jeho kompetencí) k výkonu činností. Lidský potenciál je rozdělen na potenciál zdraví, poznatkový a potenciál dovedností, hodnotově orientační, socializační a kreativní potenciál a záleží také na odvaze a odhodlanosti jedince.

Souhrnem jednotlivých potenciálů zaměstnanců pak získáme lidský potenciál organizace.

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) usuzují, že rozvíjet lidský potenciál organizace znamená formovat na základě disponibilních lidských zdrojů firmy schopnost personálu k jeho předpokládanému i dosud nevyjasněnému uplatnění v budoucnu.

Z pojetí efektivního řízení lidských zdrojů si musíme uvědomit, že i vysoký lidský potenciál nemusí být využíván ve prospěch dosažení cílů firmy, pokud se jej nepodaří přiměřeně zaktivizovat, a pokud se nepodaří

minimalizovat bariéry jeho uplatnění, mohl by tak tento potenciál zůstat zablokován.

Podle Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006) rozvoj jednotlivců v souladu s potřebami organizace je jedním z nejdůležitějších úkolů personálního řízení. Vzdělávání je mimořádně silným nástrojem rozvoje kompetencí a tím i zvýšení konkurence organizace, která chce udržovat krok se změnami technologie, ekonomiky a prostředí vůbec. Svět se neustále mění a odborník se proto musí vzdělávat po celou dobu své pracovní kariéry – mluvíme proto o celoživotním vzdělávání. Vzdělávání dospělých se z mnoha důvodů liší od vzdělávání dětí ve školách:

- dospělí mají na rozdíl od dětí množství povinností, mají méně času a jsou snáze unavitelní;
- jejich myšlení je méně pružné, zato však bohatší o mnoho zkušeností;
- abstraktní výuka je unavuje, dávají přednost praktickým aplikacím a učivo spojují se svými zkušenostmi z praxe.

Jak uvádí Whitmore (1994) část výsledků výzkumu realizovaného firmou IBM (Tab. 2.1) Při prvním z těchto výzkumů byla skupina lidí náhodně rozdělena do tří podskupin, z nichž se každá měla naučit stejně jednoduchou věc, ale s využitím jiné metody.

Tab. 2.1 Výsledky výzkumu IBM

	Sdělit	Sdělit a ukázat	Sdělit, ukázat a nechat vyzkoušet
Po 3 týdnech si vybaví	70%	72%	85%

Po 3 měsících si vybaví	10%	32%	65%
-------------------------------	-----	-----	-----

Za zmínku zde především stojí, že lidem se dramaticky sníží vybavovací schopnost (pokud je srovnáváme s ostatními postupy), když lidem pouze sdělíme informaci a nenásleduje žádná praktická ukázka či cvičení.

Bělohávek, Košťan, Šuleř (2006) uvádí vzdělávací proces dospělých lidí postavený na zobecňování znalostí z reality (tzv. Kolbův cyklus) a stanovuje čtyři fáze osvojování poznatků. Je to vzdělávací cyklus, který je vhodný pro každý případ učení:

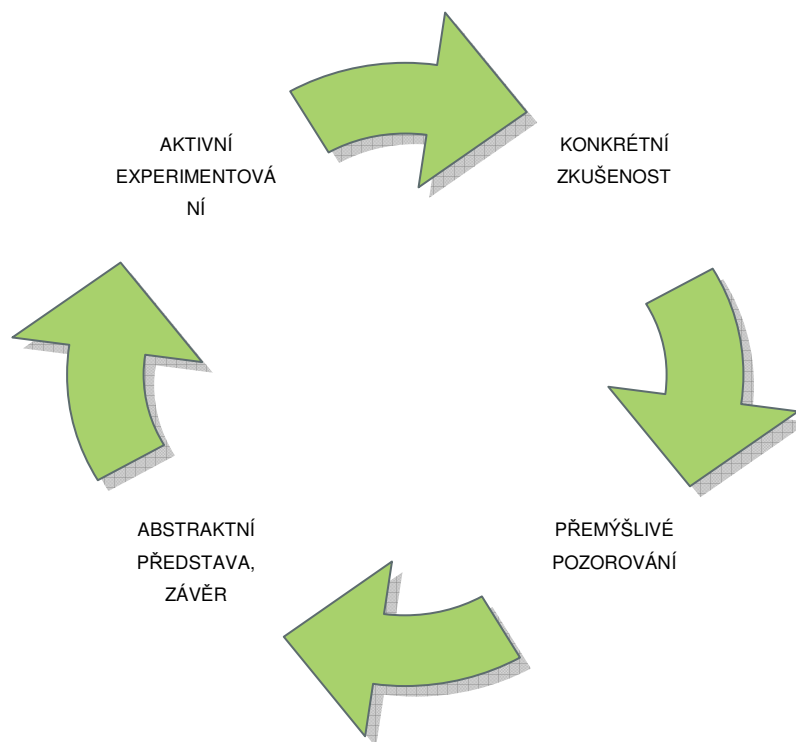
1. **konkrétní zkušenost** – člověk prožije nějakou konkrétní situaci (havárie, marketingová kampaň);
2. **přemýšlivé pozorování** – člověk zkušenost vyhodnocuje a přemýšlí o tom, co se stalo a proč se tak stalo;
3. **abstraktní představa, závěr** – na základě předchozích stadií si člověk tvoří vlastní teorie, posiluje nebo mění stávající teorii (určení možné příčiny havárie, změna reklamní strategie).
4. **aktivní experimentování** – testování pojetí nebo myšlenek v nových situacích. To poskytuje východisko pro novou konkrétní zkušenost a celý cyklus začíná znovu.

Pokud vztáhneme Kolbův cyklus k procesu koučinku, tak v prvním kroku se kouč ptá a typickou otázkou je Co se stalo?. v druhém kroku se kouč ptá Co to znamená?. Ve třetím Co z toho vyplývá? A ve čtvrtém kroku Co, Když ... ? Jak to funguje... ?

Cyklus se samozřejmě může opakovat, protože ani po čtvrtém kroku nemusela být objevena skutečná havárie, či skutečná slabina strategie. v každém případě však jde o učení.

Kolbův cyklus tvoří uzavřený okruh (viz Obr. 2.1), ve kterém na sebe jednotlivé fáze logicky navazují. Má-li být proces učení úspěšný, nelze žádnou fázi vypustit. Proces učení přitom může být zahájen v kterékoliv fázi cyklu.

Obr. 2.1



2.1.2 Rozvoj lidských zdrojů pomocí koučinku

Nezbytnou součástí řízení lidských zdrojů by mělo být i kladení důrazu na odborný růst, osobní rozvoj a spokojenost zaměstnanců. Vedle vzdělávání je jednou z takových metod rozvoj zaměstnanců pomocí koučinku.

Koučink je na rozdíl od vzdělávání, které se soustředí jen na rozšiřování znalostí a dovedností, zaměřen více na postoje. na postojích nejčastěji ztroskotává převod znalostí a dovedností do praxe, k doručení konkrétních výsledků.

Suchý, Náhlovský (2007) uvádějí, že koučování samotné ničemu neučí, spíše pomáhá učit se. Klasický přístup ke vzdělávání usiluje o zvyšování výkonu prostřednictvím zvyšování potenciálu člověka. Pokud tedy zaměstnancům

něco nejde, pomocí vzdělání a naučení novým technikám a snahy zvýšíme jejich potenciál.

Koučink přitom odstraní bariéry výkonnosti od lidského potenciálu (interference). Bariérou blokující potenciál zaměstnance a tím i jeho výkonnost je především zaměstnanec sám a jeho postoje.

Koučink nejen umožní uvolnit existující potenciál koučovaného, ale i systematicky jeho potenciál rozvíjet. Pokud má zaměstnanec znalosti i dovednosti, ale nechce nebo se bojí je uplatnit, protože nemá dostatek sebedůvěry, pak se změny k lepšimu nebo výsledky nemohou dostavit. Koučování tento postoj (nedostatek sebedůvěry) může odstranit.

Jak píše Armstrong (2002), pochopení schopností vyžadovaných jednotlivými rolemi je nejlepším základem pro vytváření situací a plánů samostatného vzdělávání, koučování a konzultování, plánů personálního rozvoje nebo formálnějších způsobů a programů vzdělávání.

2.1.3 Typy kompetencí a jejich rozvoj

Kompetence jsou vlastnosti a dovednosti, které nelze zahrnout do odborné kvalifikace. Je to soubor vědomostí, dovedností a postojů, který je univerzálně použitelný a přenosný, a které potřebuje každý člověk pro zapojení se do společnosti, pro své osobní naplnění a úspěšnou zaměstnatelnost. Kompetence ve své podstatě představují kritéria, podle nichž usuzujeme, zda daný člověk na „to“ má, nebo zda „to“ dělá dobře. Kompetence vycházejí z paradigmatu řízení: co nejde měřit, nelze řídit.

Typy kompetencí

Armstrong (2002) uvádí základní rozdělení na tři části:

Generické a specifické kompetence

Kompetence mohou být univerzálně druhové, které mají mít všichni lidé v určitém povolání, jako je např. řízení, a to nezávisle na organizaci,

ve které pracují, nebo na jejich konkrétní roli. Mohou být také ale druhové z hlediska organizace, a to se pak týká celého osazenstva, nebo se mohou týkat určitého druhu pracovních míst – skupiny příbuzných pracovních míst, kde povaha práce je podobná, i když je vykonávána na různých úrovních, nebo se mohou týkat kategorií pracovníků, jako jsou manažeři, vědci, odborní pracovníci, pracovníci prodeje nebo administrativní pracovníci.

Prahové a výkonové kompetence

Prahové kompetence jsou základní schopnosti požadované k výkonu práce, ale nerozlišují mezi vysoce a málo výkonnými pracovníky. Výkonové kompetence mezi nimi rozlišují. Problém rozlišení mezi prahovými a výkonovými kompetencemi spočívá v tom, že velká část kompetencí pro danou práci jsou jak prahové, tak výkonové. Lidé potřebují určitou úroveň již k tomu, aby mohli začít pracovat, ale něco navíc se vítá.

Rozlišovací kompetence

Definují charakteristiky chování, které projevují vysoce výkonní pracovníci a odlišují se jimi od toho, co charakterizuje méně výkonné lidi – výkonové dimenze pro jejich práci. Definice úrovně kompetencí očekávané u vysoce výkonných pracovníků v určitých oblastech může sloužit jako model chování pro diskusi při sjednávání dohody o výkonu a při hodnocení pracovníků v rámci řízení pracovního výkonu.

Jedním ze způsobů stanovení rozdílu mezi vysoce a málo výkonnými pracovníky je odvodit pozitivní a negativní ukazatele pro každý bod kompetence.

Samotné vzdělávání a tréninky se zaměřují jen na rozšiřování znalostí a nácvik dovedností (kompetencí). Riziko, že zaměstnanec nabude vlastností a dovedností, které pro něho nemají velké uplatnění, je vysoké.

Koučování oproti tomu považuje jako výchozí bod sebepoznání zaměstnance (koučovaného), poznání jeho silných a slabých stránek,

formování dlouhodobých cílů a hodnot. Jedině na základě těchto informací lze poznat, které dovednosti je nutné přednostně posílit

Mít kompetentního zaměstnance je jedním z cílů řízení lidských zdrojů. Jak získávání, tak rozvíjení kompetentních zaměstnanců pomocí vzdělávání, koučování, konferencí, rekvalifikací a nabýváním zkušeností vede k tomu, aby byli zaměstnanci připraveni podávat vysoký výkon na své pozici a tím mohli zvyšovat konkurenceschopnost a úspěšnost organizace.

2.1.4 Kultura organizace

Kultura organizace hraje důležitou roli při realizaci strategie a poslání firmy. Kulturu organizace tvoří především soustava hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.

Kultura redukuje možné konflikty v organizaci, usnadňuje koordinaci a kontrolu a má pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců. Silná organizační kultura, se kterou se ztotožňují zaměstnanci, může být velkou konkurenční výhodou.

Jak uvádějí Suchý, Náhlovský (2007), koučování má moc měnit organizační kulturu k lepšímu. v koučování nezáleží tak moc na znalostech a dovednostech jako na postojích. Znalosti a dovednosti bezprostředně neovlivňují firemní kulturu, ale postoje ano. Postoj chápeme jako vnitřní vztah k někomu, něčemu a sobě samotnému. Změnou postoje měníme návyky a ty se promítají do vnějšího, pozorovatelného jednání.

Koučování lze brát jako dodatečný zdroj pozitivní energie a síly, kterou organizace získává, pokud probíhá proces koučování napříč všemi úrovněmi celé organizační struktury. Koučování se v takovéto organizaci stane všudypřítomným. v rámci koučování začne nezávislá výměna informací, zkušeností, zlepšení spolupráce mezi jednotlivými útvary a týmy organizace.

Zaměstnanci berou tyto činnosti jako samozřejmé a dochází tak k pozitivní změně firemní kultury.

Pokud je vliv koučování na firemní kulturu uvědoměle řízen a nevynechává přímého nadřízeného, lze vliv na firemní kulturu zahrnout do cílů koučování a sledovat pokrok ve vývoji.

2.1.5 Organizační struktura

Organizační struktura je důležitý aspekt, který ovlivňuje chování manažera v rámci svého pracovního výkonu. Analyzováním této množiny vlivů se může jevit jako přínosné a důležité v rámci sestavování systému rozvoje manažera pomocí koučinku, zde zejména při sestavování rozvojových cílů a cílů koučování.

Organizační struktura představuje vyjádření stavu organizace, tzn. uspořádání jednotlivých stupňů, členění organizace po stránce horizontální i vertikální, členění jednotlivých útvarů a vazby mezi nimi.

Pro naše potřeby můžeme rozdělit na organizační strukturu formální a neformální.

Organizační struktura formální

Je daná hierarchickým vymezením pracovně-právních vztahů na pracovišti. Popisů pracovních funkcí, pravomocí a zodpovědností příslušnými organizačními, řídicími předpisy a normami.

Organizační struktura neformální

Neformální struktura se vytváří v rámci formální struktury. Představuje všechny aktivity a procesy, které nejsou realizované podle předpisů. Neformální skupiny jsou spojené určitými společnými zájmy, společenskými vlivy a zvyky. Vznikají a zanikají, jsou volně anebo těsně semknuté okolo svých neformálních vedoucích. Podle svého chování buď podporují (pozitivní vliv - parta, kolektiv,

pracovní tým), nebo ztěžují fungování (negativní vliv - klika, gang, individuální ohniska neformální moci) formální organizace.

Optimální míra formální a neformální organizace je závislá na mnoha faktorech, jako jsou například druhy činnosti podniku, jeho velikost, uplatněná organizační struktura, vnitřních vztahy (vztah nadřízený – podřízený, kolega, atd.).

2.2 Pokročilé manažerské metody a techniky koučinku zaměstnanců

Moderní zaměstnanec, a také moderní manažer, musí být schopen odpovědně a iniciativně reagovat na složité a specifické požadavky. Musí chtít (motivace), umět (kvalifikace) a smět (povolení, prostor k jednání). Zaměstnanec je ochoten komunikovat a spolupracovat v týmu a využívat jeho synergii. Umí navazovat a udržovat vztahy a je schopen konstruktivně přistupovat k řešení konfliktů. Respektuje ostatní a jejich názor. Kriticky uvažuje a neustále hledá možnosti zlepšení. Předvídavě plánuje a mění svůj potenciál v praktická řešení.

Každý správný manažer tyto zaměstnance aktivně vyhledává, nebo jemu svěřené podřízené rozvíjí. Pro práci se zaměstnanci by měli používat moderní manažerské metody a techniky, díky kterým budou mít motivované zaměstnance, kteří plně využívají svůj potenciál.

Jednou z manažerských metod je rozvoj zaměstnanců pomocí koučinku. Osvojením této metody získají manažeři mocný nástroj, jak vést, motivovat, řídit, rozvíjet a komunikovat se svými podřízeným. Koučování může být však prospěšné nejen pro manažerovy podřízené, ale také i pro manažera samotného.

2.2.1 Co je koučování

„Kouč je jako horský vůdce, který vám pomůže vylézt na Mont Blanc v časovém limitu a s přijatelným rizikem. v naléhavém případě vám může hodit lano, nikdy však neleze za vás. Bez kouče vám hrozí nebezpečí, že ztratíte motivaci, trpělivost, nakonec i sebedůvěru a vzdáte to.“

Suchý, Náhlavský (2007)

Koučování je vztah mezi dvěma rovnocennými partnery – koučem a koučovaným. Vztah založený na vzájemné důvěře, otevřenosti a upřímnosti. Koučování jako takové je řízený proces, v němž kouč pomocí otázek, inspirujících příkladů a řízených diskusí koučovanému umožňuje uvědomit si rezervy, vede ho k nalézání nových možných řešení a postupu nezbytných změn. Napomáhá koučovanému ke zlepšování jeho výkonu a osobnímu rozvoji.

Základní metodou kouče je kladení otázek s úmyslem dovést koučovaného k tomu, aby si sám odpověděl, poznal lépe sám sebe i své okolí, stanovil svou vizi budoucnosti, odvodil z ní své cíle a pak je začal krok za krokem uskutečňovat.

Šuleř (2008) shrnul přínosy koučování pro manažera i pro pracovníky:

Přínosy koučování pro manažera

- Více času na vlastní práci. Pracovník se postupem času stává více nezávislým a schopnějším a manažer má tak více času soustředit se na vlastní práci.
- Dosahování lepších výsledků. Koučování rozvíjí u pracovníků dovednost myšlení. Pracovník dokáže nejen zvládnout zadaný úkol, ale může využít podobnou metodu i u jiných činnostech.
- Růst odpovědnosti. Koučováním se zvyšuje odpovědnost pracovníků za výsledky jejich práce.

- Vyšší důvěra. Koučováním se zvyšuje sebedůvěra pracovníka. Výsledkem je, že se rozvíjí důvěra mezi manažerem a pracovníkem a naopak.

Přínosy koučování pro pracovníka

- Větší sebejistota. Koučovaný ví na čem je, co se od něj očekává, kam směřuje a jak si vede.
- Nárůst motivace. Pracovník pocítuje ocenění, je před něj stavěna výzva a současně je mu poskytována podpora formou spolupráce.
- Zdokonalení učení. Koučink znamená učit se rychle během práce. Rovněž je zvýšena radost z učení a trvalost dosažených výsledků.
- Lepší interpersonální vztahy. Koučinkem se zlepšují vztahy mezi nadřízenými a podřízenými i mezi pracovníky vzájemně, zlepšení atmosféry na pracovišti.

Přínosy koučování jsou také i pro samotnou organizaci. Díky zvýšení produktivity a výkonu pracovníků dochází ke zvýšení celkové produktivity organizace. Samotný rozvoj zaměstnanců pomocí koučinku obohacuje kulturu organizace a zvyšuje její potenciál. Koučování vychovává aktivní, činorodé zaměstnance s vysokou mírou odpovědnosti a kreativity. Díky zlepšeným vztahům na pracovišti dochází k menší fluktuaci zaměstnanců.

2.2.2 Základní přístupy a východiska koučinku

Pokud proces koučování rozložíme na základní stavební prvky, dostaneme množinu, ve které se nachází – kouč, koučovaný, komunikace koučování, bariéry koučování a rizika. Každý z těchto prvků hraje významnou roli v koučovacím procesu. Opomenutím či úmyslným vynecháním některého z nich můžeme ohrozit úspěšnost koučinku a plýtvat tak drahocennými zdroji organizace, jakými jsou například čas, finanční prostředky a potenciál pracovníků.

Úloha kouče

Úlohou kouče není řešit problémy, učit nebo radit. Kouč není instruktor či expert. Kouč je spíše pomocník, poradce, konzultant. Člověk, který vyvolává a posunuje stav vědomí.

Dobrý kouč by měl být trpělivý, objektivní, nezaujatý a nestranný. Měl by být schopen podpořit druhé a být zaujatý pro věc. Důležité je umění naslouchat, být vnímavý, informovaný, sebevědomý (kouč by si měl být před koučovaným „jistý v kramflecích“). Měl by mít upřímný zájem o osobu koučovaného a dobrou paměť.

Šuleř (2008) uvádí konkrétní typické znaky charakteristiky dobrého kouče:

1. Důvěra v potenciál pracovníků. Kouč nahlíží na koučovaného jako na osobnost se schopnostmi umožňující mu dosahovat úspěchů. Respektuje jeho inteligenci, kreativitu a intuici. Dává najevo víru v jeho úspěch.
2. Participativní styl. Kouč vtahuje koučovaného do procesu rozhodování. Věřící, že skupina lidí je schopna přijít na lepší řešení než jednotlivec. Deleguje i činnosti s velkou pravomocí.
3. Důraz na učení. Dobrý kouč se zaměřuje více na rozvoj lidí než na jejich výsledky.
4. Lidský zájem. Kouč se snaží svého koučovaného dobře poznat a snaží se mu ze všech sil pomoci.
5. Nezasahuje do práce. Zkušený kouč nechává lidi dělat jejich práci. Zajímá se sice o jejich práci a nápady, řešení, ale nevnučuje jim své. Nechá koučovaného, aby dosáhl pokroku svým vlastním způsobem.
6. Naslouchání. Kouč se snaží naslouchat koučovanému a otázkami dovede koučovaného k lepšímu pochopení záležitostí. Koučovaný je jedinečnou osobností schopnou poskytovat jedinečné přínosy.

7. Akceptování pomoci. Kouč si uvědomuje, že ho mohou koučování v některých dovednostech či znalostech převyšovat a je ochoten se od nich přiučit.
8. Otevřená komunikace. Mezi koučem a koučovaným nedochází k nedorozuměním. Neexistují mezi nimi žádná „tabu“. Dělí se o dobré i špatné zprávy.
9. Dávání práci smysl. Kouč si uvědomuje, že pro podávání dobrého výkonu musí koučovaný chápat smysl své práce. Vysvětluje mu tedy cíl jeho práce a umožňuje mu vidět, k čemu je dobrá.
10. Systém hodnocení jako podpora. Kouč nevyužívá pravidelné hodnocení výkonu koučovaného jako nástroje hrozby, ale jako příležitosti ujistit se, že pracovníkovi je jasná jeho role. Uvědomí si, jakým způsobem pracuje a ví, kam směřuje.

Kouči v organizaci mohou být jak externí kouči z řad nezávislých odborníků tak také kouči interní.

Externí kouči mají výhodu nezávislého pohledu, nezatíženého pracovní rutinou a dalšími návyky a zvyky v rámci organizace. Mohou přinést do firmy inspiraci a zkušenosti z vnějšku. Nevýhodou jsou vysoké náklady a neznalost firemního prostředí.

Interní kouči oproti tomu mají výhodu znalosti prostředí organizace a nižších nákladů za svou práci. Jejich pohled však může být zatížen vlastním názorem na způsob vykonávání určitého druhu práce. Interními kouči jsou většinou starší a zkušenější pracovníci anebo pracovníci, kteří získali mnoho zkušeností mimo rámec firmy.

Externích koučů využívají především vyšší a top manažeři. Tito manažeři se nemohou svěřovat se svými nejistotami a pochyby kouči z řad vlastní organizace. Koučování jim vytvoří prostředí, kde pomíjí tlak z rozhodování a začnou rozvíjet tvořivé uvažování v diskrétních podmínkách, které jim koučování nabízí.

Úloha koučovaného

Koučovanými mohou být v organizaci top a střední manažeři, odborníci a perspektivní pracovníci. Koučovaný, který má možnost dosáhnout na vlastní odpovědnost úspěchu, sám činit rozhodnutí a stále se při tom učit a rozvíjet, si posiluje pocit vlastní hodnoty a sebedůvěry. Vidí hodnotu svého přispění ke společnému dílu. Podpora kouče mu dává jistotu. Vnímá, že je pro něj koučování užitečné, protože s jeho pomocí nachází smysl své práce a zvyšuje si motivaci. Více než dříve cítí, že je ceněna jeho osobnost, a je pozitivně překvapen svými schopnostmi, které si možná sám dosud neuvědomoval. Koučovaný uspokojí své základní potřeby rozvoje, seberealizace, vlivu a uznání. Jeho schopnosti a osobnost mu umožňují být nezávislý a zvládat nejrůznější situace.

Komunikace v koučování

Komunikace je nástroj vztahu kouče a koučovaného. Kouč by měl volit takový přístup, který vede k podporování cílů koučinku. Koučink je partnerským vztahem. Vizitkou kvality komunikace je upřímnost a otevřenost rozhovorů.

Komunikace je všechno to:

- co slyší koučovaný;
- jak tomu rozumí;
- jak reaguje.

Rovnovážný stav komunikace v koučinku nastává, pokud kouč mluví přibližně ze 30% a koučovaný ze 70% času setkání. Přitom iniciátorem komunikace by měli být oba aktéři rovnocenným dílem. Kouč koučovanému neustále přináší nové podněty pro jeho růst a dává mu zpětnou vazbu. Koučovaný naopak má intenzivní zájem změnit se k lepšímu a neustále od kouče něco požaduje. Zamýšlí se nad podněty kouče, konzultuje své záměry, telefonuje a mailuje. Pokud poměr iniciativy komunikace bude nevyvážený ve prospěch kouče, například 90% kouč a 10% koučovaný, je

šance na úspěch malá. Koučovaný v tomto případě nechce být koučován, nechce se změnit a koučování pro něj není prioritou.

Bariéry a rizika

Mezi největší nástrahy koučinku patří sklon kouče dávat rady, nedostatek času koučovaných a jejich odpor ke změnám.

Smyslem koučování je pomoci koučovanému, aby si dokázal poradit za každé situace sám, vyřešil úkol nebo jej delegoval, případně odložil mezi nedůležité události. Kouč se musí držet kladení otázek a podnětů rozšiřující zorný úhel koučovaného. Pokud kouč začne koučovanému radit, dostává se kouč do situace, kdy nemusí dobře poradit a stane se viníkem neúspěchu. Neboť ne vždy jsou rady kouče správné a účinné. Kouč nezná všechny důležité informace o daném problému, jeho rada je subjektivní a zkreslená.

Protože koučování probíhá zpravidla na pracovišti, je někdy organizačně náročné určit správný čas a hodinu pro zahájení „koučinkového setkání“. Čas si většinou určují koučování sami – po dohodě s koučem. Bývá vhodné toto konzultovat i s nadřízeným. Kouč by se měl přizpůsobit. Kdo tvrdí, že na koučování nemá čas, nemá koučování jako prioritu – nemá zájem.

V prostředí, ve kterém se koučovaný pohybuje, jsou síly podporující změnu a síly proti. Koučovaný je těmito silami ovlivňován. V jakém poměru jsou protichůdné síly poskládány, taková je pravděpodobnost úspěchu. Pro koučovaného jsou nejdůležitější jeho vnitřní motivy ke změně a schopnost uvědomit si je a působit na ně.

2.2.3 Proces koučování

Koučování je plánovaný a řízený proces. Metoda koučování spočívá v tom, že si koučovaný uvědomí rozsah svých schopností, limitů, aby je následně mohl přesáhnout a zvýšit svoji efektivnost. Začíná stanovením cíle (identifikováním limitů a potřeb), následuje nacházení příležitostí pro aktivity, které rozvíjejí identifikované potřeby. Vybereme si jednu, která se jeví

jako nejvhodnější a vede k žádané změně. Další fází je aktivní činnost koučovaného. Poté se provede vyhodnocení pokroku.

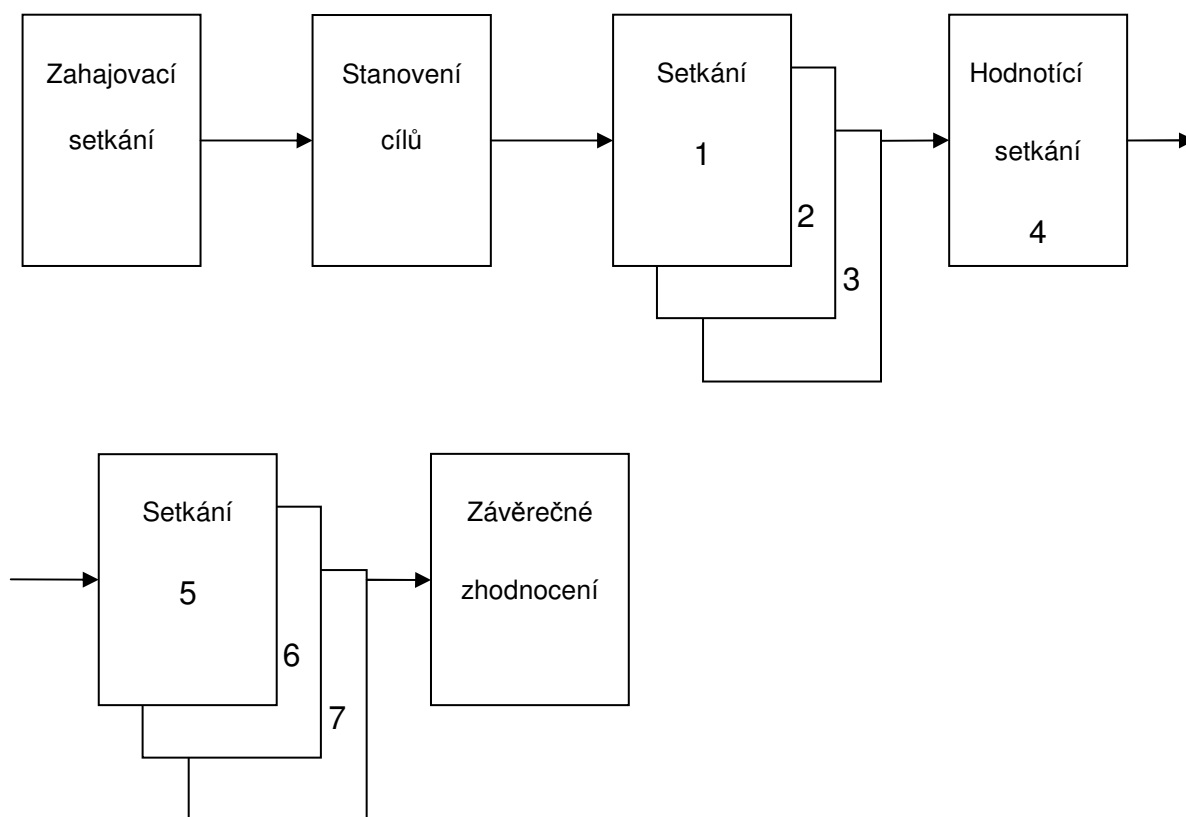
Stacke (2005) shrnul postup kouče do těchto etap:

- kouč objeví potenciál (silné a slabé stránky, individuální a kolektivní diagnostika);
- vytváří strategii (pro daný cíl a prostředí);
- asistuje, motivuje, podporuje;
- analyzuje výsledky a problémy;

Struktura koučinkového programu

Downey (1999) uvádí náčrt jednoho takového koučovacího programu (Obr. 2.2). Na zahajovacím setkání se kouč s koučovaným poprvé setkají a začínají budovat svůj vztah a stanoví si základní pravidla, na kterých bude koučink postaven. na první koučovací schůzce kouč s koučovaným stanoví specifické cíle a měřítko úspěchu celého programu. na dalších setkáních se pak zaměřují na naplňování cílů programu. Uprostřed programu proběhne přezkoumání cílů programu a vztahu kouč – koučovaný. Jakým způsobem se naplňují cíle programu, je diskutována jeho efektivita a dochází ke zpětné vazbě od koučovaného. Poslední setkání je zaměřeno na zhodnocení celého programu. Což umožňuje jak kouči, tak koučovanému, maximalizovat učení z událostí, které nastaly a dokončit jejich vztah. Vyjasnit případné nejasnosti, rekapitulovat všechny události a cíle.

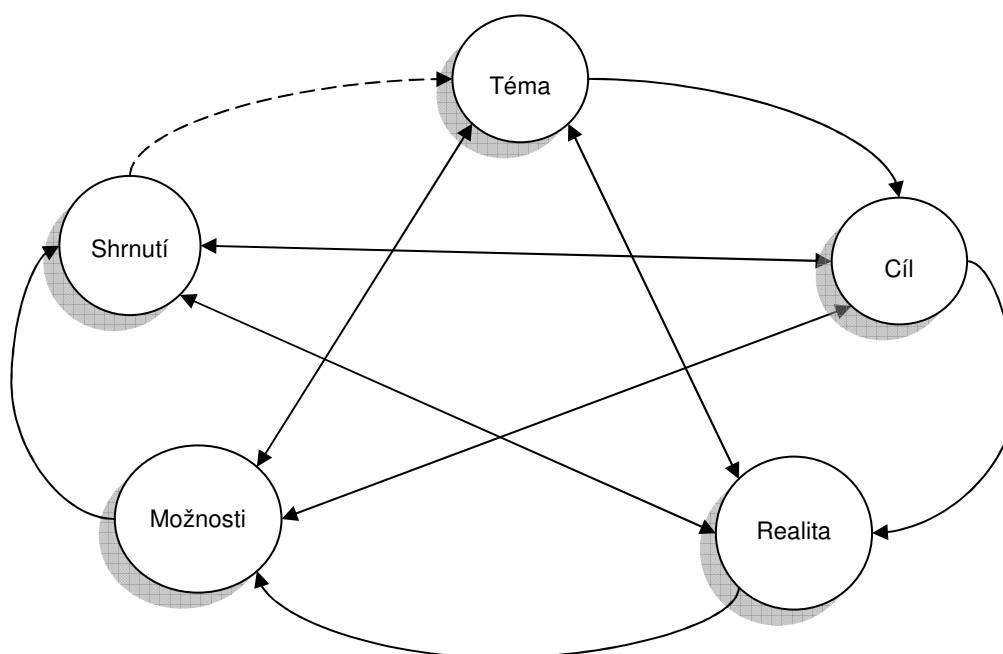
Obr. 2.2



Struktura setkání kouče a koučovaného

Jedna z nejlepších metod, jakým způsobem sestavit setkání, je metoda GROW. Každé písmeno tohoto slova představuje samostatnou fázi setkání. S výjimkou počáteční fáze, identifikování tématu pro setkání, které je nejdůležitější. GROW vychází z anglického slova, které znamená zvyšování, růst apod. Zde slouží jako mnemotechnická pomůcka k zapamatování čtyř oblastí, na které je nutno se zaměřit během koučování: cíle (Goals), reality (Reality), možností (Options) a volby, co (What), kdy (When) a kdo (Who) hodlá udělat (Will). Samotné schéma metody GROW je uvedeno na obrázku 2.3.

Obr 2.3



1. Téma koučování

Na začátku setkání se kouč s koučovaným dohodnou, čím se bude jejich schůzka (koučování) zabývat. Kouč se snaží pomocí otázek, návrhů, případně zpětnou vazbou na výkon koučovaného, dovést koučovaného k identifikování potřeby změny.

2. Stanovení cíle

Protože by měla být každá lidská činnost efektivní, měla by mít svůj cíl. Jinak nelze rozeznat, zdali jsme dosáhli úspěchu. S pomocí otázek a návrhů si kouč s koučovaným vyjasní cíl jejich koučování (setkání). Tento cíl by se měl řídit zásadami metody SMART.

3. Seznámení s realitou

Koučovaný musí v této fázi setkání dojít k tomu, k jakým následkům by mohlo dojít v případě, že by přetrvával současný stav. Cílem je co nejjasnější poznání reality. Kouč tohoto stavu docílí správným kladením otázek, dáváním návrhů a poskytováním zpětné vazby.

4. Stanovení možností řešení

Jednou z nejlepších možností, jak pochopit situaci nebo téma, které je probíráno, je, že se diskuse stočí na to, co by mělo být uděláno. Přesněji co je schopen koučovaný udělat pro danou věc. Výstupem by měl být dlouhý seznam nápadů, které mu pomohou dosáhnout požadovaného cíle. Zde opět kouč působí formou kladení otázek, ukázkou příkladů, sdílením zkušeností.

5. Shrnutí

Během předchozích fází bylo nalezeno mnoho možností řešení. Zbývajícím úkolem je vybrat to nejvhodnější a odsouhlasit si následující kroky.

Na závěr by měl kouč vyzvat koučovaného ke shrnutí výsledků setkání. Tím si ověří, že pracovník si uvědomuje potřebu změny a souhlasí se stanoveným cílem a postupem. Koučovaný má představu o současné situaci, ví, co by mělo řešení splňovat a jak toho dosáhnout.

2.2.4 Typy profesního koučování

V praxi se můžeme nejčastěji setkat s těmito modely koučování:

Individuální koučování. Kouč koučuje jednotlivce: manažery s potenciálem dalšího růstu, manažery po nástupu na novou pozici, manažery, kteří mají nějaký problém, talentované zaměstnance, kteří mají potenciál na budoucí řídicí pozici.

Skupinové koučování. Kouč koučuje vhodně sestavenou skupinu jednotlivců, například mistry nebo vyšší manažery. Je to kombinace skupinového a individuálního koučování.

Manažer koučuje své spolupracovníky. Koučování je jeho součástí stylu vedení pracovníků

Člověk koučuje sám sebe.

Šuleř (2008) rozdělil koučování na dva typy:

Proaktivní koučování je manažery využíváno:

- při pravidelném vyhodnocování a plánování dalšího rozvoje;
- jako součást procesu delegování;
- před zahájením plánované práce;
- ke konci nařízené práce.

Reaktivní koučování najde využití:

- jako součást procesu řešení problémů;
- pokud se chce manažer ujistit, že kouč bude správně pokračovat v práci;
- pokud chce manažer vyjádřit uznání za dosažený pokrok, iniciativu;
- vyjádření důvěry a podpory;
- nalezení potenciálu ke zlepšení nebo pokles ve výkonu;
- zlepšení úsilí v chování koučovaného.

2.2.5 Příležitosti ke koučování

V systému řízení lidských zdrojů je využití koučinku především při kariérovém rozvoji nadějného zaměstnance (v rámci tzv. kariérových plánů), při zlepšování kompetencí, které zaměstnanci schází k tomu, aby vykonával dobře svou práci, a jako operativní nástroj pro odstraňování problémů se zaměstnanci, na pracovišti apod.

Plánování kariérového rozvoje (kariérová intervence)

Od okamžiku absolvování přijímacího řízení, při kterém zaměstnanec absolvuje vstupní pohovory, hodnocení kompetencí v rámci Assessment center, interview s vedoucím pracovníkem, manažerem, získává oddělení lidských zdrojů ucelený přehled o vlastnostech, schopnostech a dovednostech

pracovníka. Rozvoj kompetencí je možno analyzovat díky pořádání Development center.

Informace o perspektivním zaměstnanci z Assessment center/Development center slouží jako vstup pro stanovování kariérového/rozvojového plánu. Takový kariérový plán slouží k tomu, aby podnik měl v záloze vychovaného nástupce pro případ, že se vedoucí pracovník rozhodne změnit zaměstnavatele, vážně onemocní nebo se stane jiná nečekaná událost. Kariérový plán by měl vznikat ve spolupráci pracovníka, přímého nadřízeného (kouče) a odborníka-personalisty a měl by být pravidelně inovován. Kariérový plán obsahuje ty činnosti, které si musí zaměstnanec osvojit pro správné vykonávání cílové funkce. Organizace, která využívá koučinkové metody, tak může v návaznosti na kariérový sestavit akční plán koučování, který má za cíl dovést zaměstnance k tomu, aby si osvojil všechny kompetence/znalosti/dovednosti potřebné k výkonu cílové funkce. Na začátku procesu koučování jsou stanoveny akční plány konkrétního postupu k dosažení požadovaného cíle. na základě jejich plnění je prováděno hodnocení a poskytována zpětná vazba během koučovacích setkání. Případně jsou určeny další kroky k naplnění kariérového plánu a vychování nového následníka.

Zlepšování kompetencí

Pokud má firma připraven kompetenční model pro každou pracovní pozici, může oddělení lidských zdrojů např. na základě Assessment center / Development center získávat informace o tom, jaké kompetence chybí zaměstnancům k tomu, aby naplňovali požadovanou úroveň jednotlivých kompetencí a zvýšili svůj pracovní výkon. Na tomto základě jsou sestavovány plány získávání požadované úrovně kompetencí vč. akčních plánů koučování. Tyto akční plány koučování stanovují, jak se bude prostřednictvím koučovacích schůzek zaměstnanec s koučem (zpravidla nadřízeným) postupovat a vyhodnocovat průběžný postup. Na konci koučování je provedeno vyhodnocení, zda bylo dosaženo požadované úrovně kompetence. Pokud ne, jsou stanoveny další kroky vč. případného pokračování koučování.

Odlišnost od koučování při kariérovém rozvoji a koučováním pro zlepšení kompetencí spočívá v tom, že v případě prvním je perspektivní zaměstnanec připravován na výkon své budoucí cílové pozice. v případě zlepšování kompetencí pomocí koučinku jde o zlepšování kompetencí pro výkon stávající pracovní pozice. Rozdílné jsou také i z časového hlediska. Rozvoj kompetencí u zaměstnance, kterého připravujeme na budoucí pozici, plánujeme pozvolna s efektem v budoucnosti. Pro okamžitý rozvoj osobností plánujeme akční plány a okamžité cíle, tak aby své kompetence zaměstnanec rozvíjel okamžitě.

Operativní řešení problémů

Najde uplatnění především tam, kde se objevují problémy v chování zaměstnanců nebo týmů nebo poklesne jejich výkon. Kouč může identifikovat problém (bariéru), která neumožňuje zaměstnanci dosahovat požadovaných výkonů, a pomoci mu dosáhnout nápravy. Podobně při spolupráci zaměstnanců v týmech, pokud zaměstnanci přehazují zodpovědnost z jednoho na druhého, mají problémy s komunikací, problém najít jednotné řešení apod. může kouč na koučovacím setkání opět odstranit bariéry a pomoci „ozdravit“ práci v týmu.

2.2.6 Nástroje koučování

Následuje výčet nástrojů, které mohou využít koučové na svých koučovacích schůzkách.

Akční plány

Koučování má vést k pozitivním změnám v jednání a tím i k pozorovatelným výsledkům. Tuto funkci koučování podporují akční plány.

Akční plán sestavuje kouč ve spolupráci s odborníkem z personálního útvaru resp. útvaru lidských zdrojů a je schvalován společně s koučovaným. Na závěr každé koučovací schůzky pak koučovaný sám navrhuje další postup. Tomuto předchází vysvětlení a pak jen připomínání smyslu akčního plánu. Akční plán je ve své podstatě slib, závazek, který koučovaný dává sám sobě. Splněním tohoto slibu dává koučovaný najevo dostatek integrity a spolehlivosti.

Obsah akčního plánu se stává hlavním podkladem pro individuální konzultace a pro veškerou komunikaci mezi koučem a koučovaným.

Stanovování cílů (Goal settings)

Každé koučovací setkání je dobré zahájit stanovením cíle tohoto setkání. Pokud koučovaný inicioval setkání, je to on, kdo musí stanovit, co se od ní očekává. Ale i tehdy, pokud schůzku vyvolal kouč s cílem řešit nějaký specifický problém, který formuloval, je možné zeptat se koučovaného, zda kromě tohoto problému existuje ještě něco dalšího, čemu je během setkání nutné věnovat pozornost.

Poskytování zpětné vazby

Přijímání a dávání zpětné vazby je dobrovolné. Koučovaný ne vždy očekává zpětnou vazbu na své činy od kouče, jelikož může narušit vztah kouče a koučovaného. A bez adekvátního vztahu nemůže koučink správně fungovat. Nejlepší je zpětnou vazbu nabídnout jako změnu stylu koučinku. Jakmile bude zpětná vazba doručena, průběh koučinku se vrátí k ne-přikazujícímu stylu s domluvou, kdy bude další termín zpětné vazby.

Zpětnou vazbu také může obdržet kouč od koučovaného a sám si z ní vzít ponaučení do budoucna a inovovat některé své postupy.

Rozvojový plán

Individuální plán rozvoje zahrnuje zejména stanovení cílů a způsobů, jak se budou rozvíjet potřebné kompetence. Určuje, kdo bude rozvoj kompetencí provádět a časový harmonogram rozvoje.

Development centra

Cílem tohoto diagnostického programu je pomoci účastníkům, aby si uvědomili schopnosti, které jejich práce vyžaduje, a aby se podíleli na vytvoření svých vlastních plánů osobního rozvoje, směřující ke zlepšení jejich výkonu na současném pracovním místě nebo pokroku v jejich další kariéře. Výstup také

slouží personalistům a manažerům k plánování rozvoje perspektivních zaměstnanců nebo zlepšování odhalených nedostatků v kompetencích.

3. CHARAKTERISTIKA KOUČOVANÉHO MANAŽERA

Pro zpracování praktické části bakalářské práce vycházím z profilu manažera¹ – obchodního ředitele výrobní organizace střední velikosti o 130 zaměstnancích. Na základě tohoto profilu provedu sestavení osobních rozvojových cílů manažera a cílů koučování.

3.1 Základní údaje

Výrobní organizace, ve které manažer působí, podniká v oblasti elektrotechniky a dodává na trhy jižní a východní Evropy, Číny, Brazílie a Ruska.

Společnost zaměstnává 130 zaměstnanců. Organizační struktura managementu je uvedena v kapitole 3.2. Každý z jednotlivých manažerů má pod sebou jednu oblast podniku, rozdělené podle činností v podniku. Manažeři jsou odpovědní generálnímu řediteli, který důležité otázky konzultuje s finančním ředitelem a ředitelem lidských zdrojů.

3.1.1 Profil manažera

Koučovaný obchodní ředitel je 34letý muž, vyznavač aktivního života a sportu, svůj čas se snaží rovnoměrně rozdělit mezi práci, rodinu a své záliby. Koučování bere jako možnost k sebezdokonalení, osobnímu rozvoji a lepšímu zvládnutí pracovních úkolů. Klíčové kompetence manažera, které jsou nezbytné pro kvalitní pracovní výkon, jak jsou uvedeny v příloze 1, a byly sestaveny na základě výstupu z Development center. Kompetenční profil bude vstupním podkladem pro stanovení cílů koučování a nástrojem při práci kouče.

¹ Vlastnosti a kompetence uvedené v profilu manažera byly získány díky absolvování development centera, které diagnostikuje kompetence nutné pro zvládnutí náročných pracovních úkolů a jak si s nimi účastník DC poradí.

3.1.2 Kompetence manažera

Ke stanovení úrovně požadovaných kompetencí je nutné nejprve provést analýzu pracovního místa. v rámci analýzy se sestaví seznam činností spojených s výkonem dané pozice a vyberou se ty nejčastější a nejdůležitější. K jednotlivým vybraným činnostem se pak přiřadí potřebné kompetence (viz příloha č. 1) a určí se jejich požadovaná úroveň (např. pomocí stupnice 1 až 5, slovně nebo popisem). Manažer spolu s koučem a ředitelem pro lidské zdroje, pak můžou posoudit jakou má koučovaný svou stávající úroveň v jednotlivých kompetencích a srovnat ji s úrovní požadovanou. Tam, kde je jeho úroveň nižší než požadovaná, by měl usilovat o zlepšení, nápravu a korespondovat tak s cíli společnosti. Podrobnosti budou dále rozvedeny v kapitole 5 zabývající se integrací koučinku do personálního systému organizace.

Klíčové kompetence

Představují souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a podávání dobrého pracovního výkonu každého člena organizace. Jejich výběr a pojetí vychází z hodnot obecně přijímaných v organizaci a z obecně sdílených představ o tom, které kompetence jedince přispívají k jeho vzdělávání, spokojenému a úspěšnému životu a k pracovnímu výkonu.

Analýzou profilu koučovaného manažera shledáme na nedostatečné úrovni tyto hlavní (klíčové) kompetence:

- prioritní přístup k potřebám zákazníků, neustálé hledání možností zlepšení nabídky služeb, produktů a procesů;
- podnikání opatření k určení priorit a požadavků (cílů);
- řízení času;
- proaktivita a nadšení pro nové věci.

Manažerská kompetence

Manažerská kompetence je chápána jako jeho schopnost chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace a tak přinášet žádoucí výsledky. Je to způsobilost vedoucího pracovníka vykonávat určitou pracovní funkci, využívat znalosti a dovednosti v nových situacích v rámci daného zaměstnání a dosahovat přitom požadovanou úroveň výkonnosti. Je to nejenom schopnost a způsobilost vedoucího pracovníka, ale také jeho ochota a angažovanost plnit pracovní úkoly.

Manažerská kompetence spočívá v kombinaci tří oblastí:

- analytická kompetence (schopnosti identifikovat, analyzovat a řešit problémy v podmínkách neurčitosti a neúplné informace). Je to schopnost přijímat velké množství informací a vybírat z nich jen to, co je podstatné, dostat se rychle k jádru problému a pohotově najít řešení),

V rámci analytické kompetence je nutné zdokonalit tyto kompetence:

- rozšířit vědomosti o procesním řízení a finančním managementu
 - identifikace oblastí zlepšení, rozpoznání problému
 - podpora alternativních řešení a plánování řešení
 - rozvoj partnerství a vytváření kontaktů
- interpersonální kompetence (schopnosti ovlivňovat, řídit, vést lidi, a usměrňovat zaměstnance na všech úrovních organizace k dosahování organizačních cílů, vysvětlit analýzu situace ostatním a zapojit je do řešení, sledovat, jak na řešení pracují),
 - porozumění rozdílům zaměstnanců a vhodně na ně reagovat

- znalost a využívání kreativních týmových technik, při projektech, programech a problémech
- emocionální kompetence (stimulace emocionálními a interpersonálními krizemi k vyššímu úsilí - zatímco u druhých vzbuzují krize spíše bezradnost a apatii, emocionálně kompetentní lidé dokážou nést vysokou úroveň odpovědnosti a vykonávat svou moc bez pocitů viny.

Podmínkou pracovní úspěšnosti manažerů je kombinace všech tří aspektů – analytického, interpersonálního i emocionálního – přičemž žádná z těchto stránek nesmí chybět.

Potřebná úroveň kompetencí

Můžeme pak posoudit naší stávající úroveň v jednotlivých kompetencích a srovnat ji s úrovní požadovanou. Tam, kde je jeho úroveň nižší než požadovaná, sestavíme rozvojové cíle pro potřeby koučování.

Tab. 3.3 Vysvětlení úrovně kompetencí

1 = nedostatečná úroveň kompetence - ovlivňuje (případně bude ovlivňovat) pracovní výkon a je nezbytné ji rozvíjet
2 = dostatečná úroveň, její další rozvoj – zvýšení úrovně je stále důležité pro pracovní pozici
3 = dobrá úroveň, její další rozvoj může jen napomoci / přispět ke kvalitě práce a výkonu
4 = velmi dobrá úroveň, v současnosti není nutné ji dále rozvíjet
5 = vynikající úroveň, zaměstnanec je v této kompetenci vzorem pro ostatní

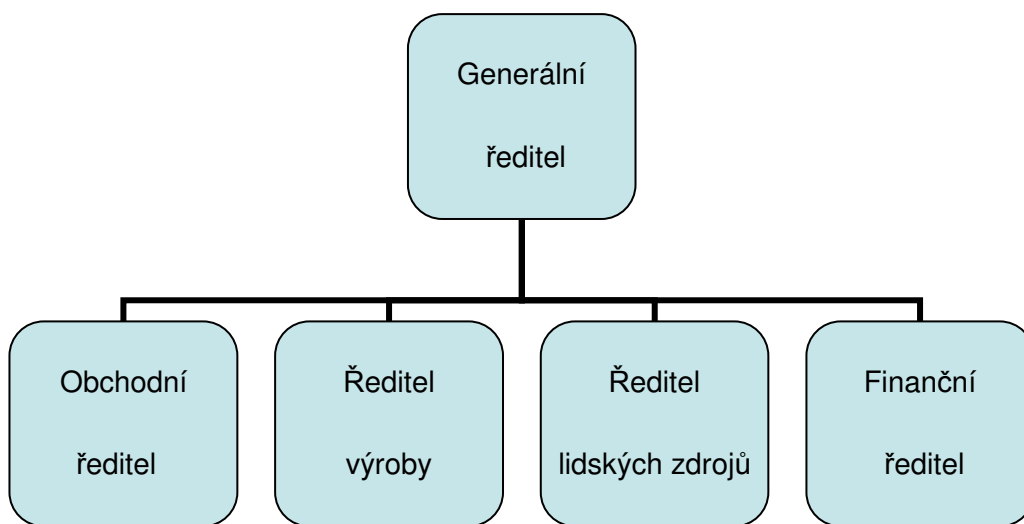
0 = kompetence chybí, anebo není potřebná ani pro současnou ani budoucí pozici, vůbec nemá vliv na výkon

Každá organizace produkuje specifické výrobky či služby, má specifickou organizační strukturu, kulturu, technologii, lidské zdroje aj. Dvě stejně označené pracovní funkce v jedné organizaci mohou mít rozdílnou pracovní náplň. Proto je účelné, aby každá organizace měla vlastní přehled kompetencí pro všechny manažerské pozice - podnikový kompetenční model. Podnikový kompetenční model je v organizacích využitelný při přijímání pracovníků a obsazování řídicích funkcí, při zvyšování a rozvoji kvalifikace manažerů a při hodnocení pracovníků.

3.1.3 Organizační struktura

Na obrázku 3.1 je uvedena organizační struktura managementu výrobní organizace.

Obr 3.1



Podnik je založen na liniové organizační struktuře, tudíž má plochou strukturu. Každý manažer rozhoduje na své úrovni řízení. Díky této struktuře podniku převažují tyto výhody: odborná způsobilost pracovníků, struktura umožňuje důkladnou kontrolu vrcholovému vedení, respektuje se princip

pracovní specializace. Tato struktura zjednodušuje přípravu nových pracovníků a jejich zaškolení. Naopak zvolením této struktury hrozí podniku tyto problémy: možnost kladení malého důrazu na problémy společnosti, přeceňování vlastní odbornosti a nedostatečný přehled o celkovém obrazu podniku. Určité bariéry při snaze o koordinaci mezi jednotlivými funkcemi.

Organizační struktura formální

Hierarchické uspořádání v našem výrobním podniku je jednoduché a srozumitelné pro všechny zaměstnance. Každý zaměstnanec má přidělen svůj popis pracovního místa, tudíž zná své zodpovědnosti a nároky na jím prováděnou práci, svého nadřízeného a zařazení svého oddělení ve struktuře společnosti.

Organizační struktura neformální

Neformální struktura podniku je charakterizována především týmovou prací. Ceněný je dobrý nápad, a podpora jejich tvorby. Zaměstnanci mezi sebou hodně komunikují, nejsou časté osobní nevraživosti, závisti, napadání. Pracovníci drží pospolu a jsou rychle připraveni reagovat na potřeby svých zákazníků, jsou produktivní. Vládne otevřená atmosféra, pracovníci se baví o svých osobních problémech a znají i problémy kolegů.

3.1.4 Popis pracovního místa

Popis a specifikace pracovního místa je dokument, který obsahuje údaje o pracovních úkolech a pracovních podmínkách pracovního místa – popis pracovního místa. Specifikace pracovního místa naopak obsahuje údaje o požadavcích pracovního místa na pracovníka (požadavky na vzdělání, praxi, schopnosti, osobnost, motivaci a zdraví pracovníka). v následující tabulce je uvedena analýza pracovního místa včetně popisu pracovního místa.

Tab. 3.4 Analýza pracovního místa

ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA

Jméno:

Pozice:

Obchodní ředitel

POPIS a SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA.

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA.

Údaje o **pracovních úkolech**
a **pracovních podmínkách**
pracovního místa

odpovědnost za výsledky obchodní činnosti a za vedení obchodního týmu včetně řízení zahraničních zastoupení a distributorů

příprava a řízení rozvojových záměrů a projektů

zpracování a implementace obchodní a marketingové strategie a plánů

SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA

Údaje o **požadavcích**
pracovního místa
na pracovníka (požadavky
na vzdělání, praxi,
schopnosti, osobnost,
motivaci a zdraví
pracovníka)

Vzdělání:

VŠ vzdělání (technické, ekonomické, obchodní)

Praxe:

úspěšná praxe v řídicích obchodních pozicích v B2B segmentu

Schopnosti:

praktické schopnosti aplikace projektového a procesního řízení

aktivní prosazování principů řízení dle ISO 9001 - standardizace prac. postupů

analytické a plánovací schopnosti

schopnost koučovat a rozvíjet prodejní tým

Znalosti:

vysoká úroveň právních a ekonomických znalostí

dobrá znalost SW aplikací MS Office, schopnost aktivně pracovat v IS

plynulá znalost angličtiny a ruštiny

dobré komunikační a prezentační schopnosti

řidičský průkaz sk. B

Osobnost:

ochota cestovat, flexibilita, orientace na cíl

Klíčové kompetence

strategický management

analytical thinking

leadership (zaměřeno na rozvoj zaměstnanců)

Podpůrné kompetence:

obchodně-právní znalosti

time management

komunikační a prezentační dovednosti

Popis pracovního místa a jeho specifikaci je vhodné využít při sestavování rozvojových cílů a cílů kounčinku. Porovnáním požadavků na pracovní místo z jeho popisu a úrovní jednotlivých kompetencí z kompetenčního profilu manažera zjistíme možnou mezeru mezi požadovanými a skutečnými úrovněmi kompetencí. Tento nedostatek pak pomocí koučování odstraníme.

3.2 Cíle koučování

Chtít je pro dosažení dobrého výkonu lepší než muset. Když něco chci, dělám to kvůli sobě. Když něco musím, dělám to kvůli někomu. Vnitřní motivace je věc osobní volby.

J. Whitmore 2007

Stanovení cílů je pro koučování obzvlášť důležité. Cíle koučování by měly respektovat metodu SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné a časově ohraničené), ale pro koučování jsou cíle důležité z těchto dvou hledisek. **Konečný cíl** – koučovaná osoba dosáhne konečného cíle (dokáže získat vedoucí postavení na trhu, povýšení, realizaci náročného projektu atd.). **Výkonnostní cíl** – je potřeba určit výkonnost, která zvětšuje šanci na dosažení konečného cíle (zvýšení obrátu o X tis. Kč, uběhnutí 2 km pod 4 minuty atd.). Výkonnostní cíl by měl pokud možno přispívat a napomáhat k dosažení konečného cíle.

Konečný cíl obvykle může sloužit jako příklad a být zdrojem inspirace, zatímco výkonnostní cíl přesně vymezuje specifika realizace.

Při tvorbě programu koučinku pro manažera budu vedle konečných a výkonnostních cílů používat i rozvojové cíle. Tyto cíle jsou stanoveny s ohledem na rozvoj chybějících či nedostatečných kompetencí manažera potřebných pro optimální pracovní výkon na dané pracovní pozici.

3.2.1 Rozvojové cíle

Na základě popisu pracovního místa jsem určil tyto kompetence jako klíčové pro dobrý pracovní výkon:

- Strategický management
- Analytické myšlení
- Leadership (s důrazem na rozvoj podřízených)

Tyto kompetence jsou podpůrné:

- Obchodně-právní povědomí
- Time-management
- Komunikační a prezentační dovednosti

Na základě těchto priorit jsou sestaveny osobní rozvojové cíle, které byly s koučovaným manažerem diskutovány na koučovacím setkání. (viz. Příloha č. 2)

Rozvojové cíle:

1. Zlepšení řízení času (určování priorit, řádné plnění krátkodobých a dlouhodobých cílů projektů a programů, flexibilita, efektivní využívání zdrojů, multitasking)
2. Větší zapojení do strategického plánování společnosti (proaktivní nacházení nových zdrojů a řešení, plánování s důrazem na splnění celkových cílů společnosti, rozvoj kreativních týmových technik řízení při projektech, programech a problémech)
3. Rozvoj finančních znalostí (orientace ve výsledovce a výkazech, sestavování rozpočtů), právního povědomí, jak navazovat nová firemní partnerství a kontakty

Konečné cíle:

Stanoveny na základě celkových cílů společnosti.

1. Stabilní růst obratu obchodního oddělení
2. Navazování nových partnerství s velkoodběrateli
3. Motivovaný a kompetentní prodejní tým

Výkonnostní cíle:

Stanoveny ke konkrétnímu datu.

1. Zvýšení obrátu o 850 tis. Kč
2. Zisk 2 nových velkoodběratelů
3. Vypracování a implementace nového motivačního programu prodejců

Na těchto třech typech cílů koučování se dohodli kouč s manažerem na zahajovacím setkání. Samotný program koučinku je koncipován na období trvající 11 měsíců. Poté bude provedeno vyhodnocení dosavadního postupu a padne rozhodnutí, zda s koučinkem pokračovat či ne.

4. NÁVRH SYSTÉMU ROZVOJE MANAŽERA POMOCÍ KOUČINKU

Tato kapitola se věnuje tvorbě samotného programu koučinku. Cílem tohoto programu bude pro koučovaného manažera splnění výkonnostních cílů a pro kouče zdárný průběh celého programu. Ke splnění těchto cílů budou využity stanovené rozvojové cíle, které pomohou koučovanému rozvíjet a zdokonalit nedostačující kompetence a tím tak napomoci plnění pracovních úkolů.

Program koučování se skládá ze třech základních částí. Plánu koučinku, který je sestaven z akčního plánu koučování a jednotlivých postupů na každém setkání. Dále obsahuje monitorování koučinku, kdy z každého setkání je pořízen záznam schůzky a co tři měsíce je provedeno vyhodnocení plnění výkonnostních cílů. Třetí část programu je vyhodnocení, které je naprosto zásadní a někdy také často opomíjený prvek při koučování.

4.1 Plán koučinku

Koučování začíná zahajovacím setkáním, kde se představí a seznámí kouč a koučovaný. Seznámení by nemělo být povrchní, neboť koučování samotné je založeno na důvěře a spolupráci. Je důležité poznat osobnostní charakter koučovaného a využívat vhodné metody a techniky pro daný typ osobnosti. v případě, kdy si kouč a koučovaný nepochopí, by měl kouč nabídnout možnost vyměnit sebe sama ze jiného kouče, který by si s koučovaným „lépe padl do oka“. Této situaci se dá také předejít ukázkovou schůzkou před zahájením koučinku. Dále na tomto zahajovacím setkání je provedena dohoda a stanovení cílů koučování a dílčích termínů. Jsou stanoveny metody, jak dosáhnout požadovaného rozvoje.

Samotný plán koučinku je rozdělen na dvě části. První částí je akční plán koučování, což je hlavní dokument potřebný pro samotný koučink. Při práci jej využívají jak kouč, tak koučovaný. na akční plán navazuje časový

harmonogram koučinku obsahující časový sled všech událostí, ke kterým dojde během koučování.

4.1.1 Akční plán koučování

Akční plán koučování obsahuje hlavní podklady pro individuální konzultace a pro veškerou komunikaci mezi koučovaným a koučem. Protože úspěšnou realizaci změny chování či zlepšení dovedností zaměstnance vyžaduje nejen správné koučování a komunikaci, ale také jasný plán jak uskutečnit nezbytné změny. Tento plán by měl být použit ve fázi „W“ GROW modelu koučování. Smyslem akčního plánu je mít ucelený přehled o všech činnostech uskutečněných během koučovacího programu, vystupuje jako nástroj řízení procesu. v následující tabulce 4.5 je uveden příklad akčního plánu koučování

Tab. 4.5

Účastník: xXx	Období: 3/2011 – 1/2012
Hlavní cíle: 1. Zlepšení řízení času (určování priorit, řádné plnění krátkodobých a dlouhodobých cílů projektů a programů, flexibilita, efektivní využívání zdrojů) 2. Větší zapojení do strategického plánování společnosti (proaktivní nacházení nových zdrojů a řešení, plánováním s důrazem na splnění celkových cílů společnosti, rozvoj kreativních týmových technik řízení při projektech, programech a problémech) 3. Rozvoj finančních znalostí (orientace ve výsledovce a výkazech, sestavování rozpočtů), právního povědomí, jak navazovat nová firemní partnerství a kontakty	
Dílčí cíl č. 1: <i>Naučit se lépe plánovat čas, dosáhnout lepšího procenta plnění pracovních úkolů před termínem odevzdání</i>	
Období: 3/2011 – 6/2011 2011	Termín vyhodnocení: 30. 6.
Dílčí cíl č. 2: <i>Analyzovat disponibilní zdroje a volit jejich efektivnější využívání</i>	

Období: 4/2011 – 7/2011 2011	Termín vyhodnocení: 29. 7.
Dílčí cíl č. 3: <i>Zlepšit zapojení do strategického plánování společnosti</i>	
Období: 4/2011 – 7/2011 2011	Termín vyhodnocení: 29. 7.
Dílčí cíl č. 4: <i>Rozvoj finančního a právního podvědomí</i>	
Období: 8/2011 – 12/2011 12. 2011	Termín vyhodnocení: 27.
Dílčí cíl č. 5: <i>Naučit se používat kreativní týmové techniky</i>	
Období: 5/2011 – 8/2011 2011	Termín vyhodnocení: 30. 8.
Dílčí cíl č. 6: <i>Zlepšit navazování strategických partnerství, včetně toho jak navazovat nové kontakty.</i>	
Období: 3/2011 – 12/2011 27.12.	Termín vyhodnocení:

Akční plán je rozdělen na 3 hlavní cíle, které korespondují s rozvojovými cíli manažera stanovenými na začátku. Tyto cíle jsou pak rozpracovány na podrobnější dílčí cíle, které obsahují konkrétní kroky pro zlepšení. Dílčí cíle usilují o vystižení podstaty rozvojových cílů, jejichž splněním dochází k rozvoji kompetencí manažera. Následné předpokládané zvýšení pracovního výkonu pomůže manažerovi ke splnění výkonnostních cílů

V tabulce 4.6 jsou uvedeny dílčí cíle akčního plánu koučinku s popisem výchozího stavu i s konkrétními postupy nápravy.

Tab. 4.6

Dílčí cíl č. 1: Naučit se lépe plánovat čas, dosáhnout lepšího procenta plnění pracovních úkolů před termínem odevzdání	
Popis stávajícího stavu: Manažer v současné době odevzdává zadané pracovní úkoly většinou se zpožděním, vymlouvá se na velké pracovní vytížení a nedostatek volného času k plnění těchto úkolů	
Postup (metody): 1. Seznámení se základy time managementu, absolvování semináře na práci s časem 2. Přijetí zásad pro práci s volným časem a jeho organizaci 3. Stanovení priorit v pracovní oblasti i soukromém životě, podle priorit přidělit dostupný čas 4. Odzkoušení a vyhodnocení.	Dílčí termíny 30. 4. 2011 30. 4. 2011 31. 5. 2011 30.6. 2011
Dílčí cíl č. 2: Analyzovat disponibilní zdroje a volit jejich efektivnější využívání	
Popis stávajícího stavu: Manažer nemá dostatečný přehled o volných zdrojích a způsobu jejich využití. Probíhá špatná komunikace napříč celým oddělením, kdy dochází k zablokování jednoho zdroje.	
Postup (metody): 1. Seznámení se s dostupnými zdroji společnosti a provedení analýzy 2. Lepší poznání způsobu komunikace na oddělení a vypracování návrhu na zlepšení 3. Vytvoření nástrojů pro efektivní využívání zdrojů 4. Odzkoušení a vyhodnocení.	Dílčí termíny 14. 4. 2011 11. 5. 2011 25. 6. 2011 29. 7. 2011
Dílčí cíl č. 3: Zlepšit zapojení do strategického plánování společnosti	

Popis stávajícího stavu: I přes velkou důležitost obchodního oddělení společnosti, na samotném plánování budoucího vývoje společnosti se zatím podílí malou měrou. Manažer se chce zaktivizovat v této oblasti a na pravidelném firemním plánování převzít vedoucí roli.	
Postup (metody): 1. Seznámení se s teorií strategického managementu (samostudium) 2. Příprava strategie pro firemní plánování 3. Implementace do celkového plánu společnosti pro další rok 4. Vyhodnocení 5.	Dílčí termíny 15. 6. 2011 30. 6. 2011 15. 7. 2011 29. 7. 2011
Dílčí cíl č.4: Rozvoj finančního a právního povědomí	
Popis stávajícího stavu: Manažer si uvědomuje, že v oblastech financí a práva má mezery, které ho limitují při práci. Nové informace zjišťuje pouze při práci, chybí jakýkoliv další rozvoj	
Postup (metody): 1. Absolvování semináře zaměřeného na firemní finance, samostudium 2. Absolvování semináře zaměřeného na obchodní právo, samostudium 3. Aplikování nabytých poznatků v praxi 4. Vyhodnocení	Dílčí termíny 30. 8. 2011 30. 8. 2011 15. 9. 2011 27. 12. 2011
Dílčí cíl č.5: Naučit se používat kreativní týmové techniky	
Popis stávajícího stavu: Manažer vede obchodní oddělení o 12 lidech a 5 externích pracovnících. v současnosti se objevují problémy v komunikaci oddělení a vznikají dezinformační šumy. na pracovních poradách dochází ke zdržením díky manažerově špatnému vedení a práci se skupinou	
Postup (metody):	Dílčí termíny

1. Seznámení se s teoriemi zaměřené na kreativní týmové techniky	15. 5. 2011
2. Pozorování manažera při vedení porady koučem, zpětná vazba	30. 5. 2011
3. Příprava týmového řešení konkrétního problému za využití naučené techniky	15. 7. 2011
4. Odzkoušení postupů/technik řešení/rozhodování	30. 7. 2011
5. Vyhodnocení	30. 8. 2011
Dílčí cíl č.6: Zlepšit navazování nových partnerství, včetně toho jak navazovat nové kontakty.	
Popis stávajícího stavu: Prodejní dovednosti jsou získávány jen zkušenostmi, chybí znalost některých technik.	
Postup (metody): 1. Seznámení se s prodejními technikami (výcvik Obchodní vyjednávání, typologie zákazníků, techniky prodeje) 2. Návrh využití některých prodejních technik. 3. Odzkoušení navržených prodejních technik/postupů 4. Vyhodnocení	Dílčí termíny 19. 3. 2011 13. 4. 2011 30. 5. 2011 17. 6. 2011

Každý dílčí cíl se skládá z popisu stávajícího stavu, který nám slouží k přesné identifikaci problému. Ke zlepšení stavu použijeme různé metody a techniky. Aby mohla být prováděna docházet k přesné průběžná kontrola, jsou určeny termíny jednotlivých aktivit. Metody jsou stanoveny na základě koučova návrhu akčního plánu a následně přizpůsobeny osobním potřebám koučovaného na koučovací schůzce.

4.1.2 Časový harmonogram koučinku

Časový harmonogram koučinku slouží k přesnému stanovení důležitých termínů. Termíny byly stanoveny na 1. koučovací schůzce na základě shody kouče a koučovaného. Slouží nám k orientaci v procesu koučinku a určení aktuálního stavu koučování, někdy bývá časový harmonogram součástí akčního plánu koučinku.

Průběh koučování byl stanoven na deset koučovacích setkání každých 14 dní, poté každý měsíc jednou. Ze začátku je práce s koučovaným nejintenzivnější, jelikož je naplánováno množství rozvojových aktivit na rozvoj kompetencí a je potřeba přesného sladění a objasnění proč je následující krok důležitý. Postupem času se z koučování stávají spíše pravidelnější konzultace. Nicméně kouč je v nepřetržitém kontaktu s koučovaným na telefonu a emailu, tudíž mohou jakoukoliv nastalou situaci rozebírat takřka okamžitě.

Časový harmonogram osobního rozvoje

Harmonogram komplexního osobního rozvoje po stanovenou dobu a s předem stanovenými místy, kde využijeme metodu koučinku. Doplnění a rozvoj potřebných kompetencí je navržen s využitím mnoha metod (studium, praktická zkušenost, spolupráce atd.).

Březen:

- 1. 3. 2011 – Zahajovací setkání
- 14. 3. 2011 – 1. koučovací schůzka
- 18. 3. 2011 – Absolvování tréninku na prodejní techniky
- 21. 3. 2011 – 2. koučovací schůzka

Duben:

- 4. 4. 2011 – 3. koučovací schůzka
- 7. 4. 2011 - Tvorba návrhu jak využít naučené techniky
- 13. 4. 2011 - Provedení analýzy zdrojů společnosti
- 18. 4. 2011 – 4. koučovací schůzka
- 20. 4. 2011 – Absolvování tréninku na time management
- 25. 4. 2011 – Přijaty zásady pro práci s časem

Květen:

- 2. 5. 2011 – 5. koučovací schůzka
- 5. 5. 2011 – Analýza interní komunikace na oddělení
- 10. 5. 2011 – Absolvování semináře na rozvoj kreativních týmových technik
- 16. 5. 2011 – 6. koučovací schůzka
- 18. 5. 2011 – Uvádění naučených prodejních technik do praxe
- 25. 5. 2011 – Pozorování manažera na pravidelné poradě týmu
- 28. 5. 2011 – Stanovení priority času
- 30. 5. 2011 – 7. koučovací schůzka

Červen

- 2. 6. 2011 – Zahájení studia strategického managementu
- 10. 6. 2011 – Vytváření nástrojů, jak nakládat s volnými zdroji
- 13. 6. 2011 – 8. koučovací schůzka
- 20. 6. 2011 – Příprava strategií na firemní plánování
- 27. 6. 2011 – 9. koučovací schůzka

Červenec

- 3. 7. 2011 – Příprava týmového řešení konkrétního problému za využití naučené techniky
- 11. 7. 2011 – 10. koučovací schůzka
- 14. 7. 2011 – Implementace strategií do plánu společnosti
- 20. 7. 2011 – Uvedení technik na práci s týmem do praxe

- 28. 7. 2011 – Absolvování semináře na firemní finance

Srpen

- 10. 8. 2011 – 11. koučovací schůzka
- 14. 8. 2011 – Absolvování semináře na obchodní právo

Září

- 1. 9. 2011 – Zavádění nabytých znalostí ze seminářů do praxe
- 12. 9. 2011 – 12. koučovací schůzka

Říjen

- 10. 10. 2011 – 13. koučovací schůzka

Listopad

- 14. 11. 2011 – 14. koučovací schůzka

Prosinec

- 12. 12. 2011 – 15. koučovací schůzka

Leden

- 31. 1. Závěrečné vyhodnocení a zpětná vazba

Koučování bude tedy probíhat podle tohoto časového plánu. Z akčního plánu byly vybrány dílčí termíny, které nám určují, do kdy by měla být jednotlivá metoda aplikována. Na každém setkání provede kouč vyhodnocení dosaženého postupu a plnění dílčích termínů. Pokud dojde k neplnění termínů, snaží se společně kouč a koučovaný najít bariéru, která brání plnění a přijmou následná opatření

4.2 Proces koučování

Pokud máme stanoven plán, jak a kdy koučovat, můžeme přistoupit k samotnému aktivnímu působení na koučovaného během koučovacích setkání. Koučování je založeno na vzájemném dialogu a vede ke společnému poznání a nalezení řešení. První fází procesu koučování je stanovení cílů a plánů. Již samotné uvědomování svých cílů je pro manažera velice důležitý krok vpřed. v další fázi dochází ke společnému hledání vhodného řešení, alternativ či možností. v průběhu procesu je velice důležitá zpětná vazba manažera a kouče a to zejména z hlediska pochopení správných návyků, očekávání a paradigmat. Závěrečná část koučování obsahuje celkové vyhodnocení s poučením a stanovením optimálního opatření do budoucna.

10 pravidel koučování

Následující výčet se sestává z deseti pravidel, se kterými byli oba účastníci seznámeni a zavázali se k jejich dodržování. Pravidla reflektují základní principy koučování a slouží jako opora při koučinku.

1. Zhodnocení současné situace – v prvním kroku procesu se pojednává o zamyšlení nad současnou situací a problémy se kterými se manažer potýká. Zde je nutné jasně pochopit a popsat současnou situaci.
2. Kreativní brainstorming různých možností – tato fáze se zaměřuje na rozšíření manažerova úhlu pohledu a vytvoření základu pro rozvoj kreativního řešení a změn v chování. Hlavním cílem této fáze je zvýšit počet alternativ, které máme při rozvoji konkrétních cílů a představ.
3. Vyjasnění cílů – tato fáze nám pomáhá ujasnit si představy a konkretizovat si definované cíle.
4. Zahájení možností – čtvrtý krok pomáhá koučovanému při tvorbě možností, které vedou ke splnění cílů. Čím širší spektrum možností je zváženo, tím lépe.

5. Vyhodnocení možností – pro úspěšné dosažení našich cílů prostřednictvím změny našeho myšlení je nutné vybrat správnou možnost. Klient musí být přesvědčený o správném řešení.
6. Akční plán – při stanovení platného programového plánu kouč i manažer velice úzce spolupracují. Program by měl být termínově a rozsahově realizovatelný.
7. Výzva k činu – zaměřuje se na motivaci. Kouč zde hraje roli pozitivního povzbuzení.
8. Proaktivita – těžiště všech činů a aktivního přístupu leží na koučovaném (manažerovi). Sám by měl kouči navrhopvat možná řešení a aktivně si vyhledávat důležité informace. Kouč působí jako „rádce“ – konzultant.
9. Z každého koučovacího setkání je proveden standardizovaný záznam, který je zaveden pro větší transparentnost a přehled o manažerových činech a úkolech
10. Proces koučování je průběžně monitorován. Nadřízeným koučovaného, který častokrát vznese podnět pro zahájení koučování a oddělením pro lidské zdroje (kontroluje plnění výkonových cílů, možná odchylka či konflikt od cílů společnosti)

Pravidla 1. – 6. byla využita především při tvorbě akčního plánu a časového harmonogramu koučování. 7. – 10. pravidlo je vztaženo k samotnému koučinku.

Zahajovací setkání

Seznam činností, které musí provést obě strany před zahájením samotného setkání. Na setkání je důležité dobře se připravit, aby se neminulo účinkem a znamenalo to pro obě strany přínos.

Kouč:

- Prostudovat popis pracovního místa koučovaného manažera – seznámení s běžnými pracovními činnostmi a procesy
- Zjistit si co nejvíc informací o manažerovi od lidí, kteří s ním kdysi pracovali anebo pracují
- Zjistit si, jaké role už zastával, co v organizaci dělal a jaké byly jeho výsledky
- Připravit si otázky na které se ho bude ptát

Koučovaný:

- Podívat se na popis pracovního místa, jaká je jeho úloha v organizaci
- Zamyslet se nad předcházejícími rolemi (jaké jsou silné a slabé stránky)
- Zamyslet se nad profesionálními cíli, které se váží k současné roli a jakým způsobem jich dosáhnout
- Popřemýšlet nad osobními cíli, které chce koučovaný naplnit

Průběh zahajovacího setkání

Pokud se obě strany neznají, prvním cílem bude se vzájemně poznat po lidské stránce. Přitom je vhodné sledovat, jaký je to typ člověka, co má rád a jakým způsobem rád pracuje. Způsob jeho vyjadřování, jaké má za sebou životní a profesní zkušenosti. Je dobré zjistit i to co ho baví, zajímá a jaké má záliby atd. Záznam ze zahajovacího setkání je uveden v příloze č. 2.

Vzájemné vyjasnění si očekávání:

Co od tohoto setkání očekává koučovaný, co kouč? Jak si představuje, že bude vztah vypadat? Snaha se společně dostat na jednu vlnu, stanovují si komunikační pravidla, zjištění, kde se naše očekávání střetávají.

Koučovací setkání

Na každé koučovací setkání je vhodné se vždy předem připravit.

Průběh setkání má rámcově stejný scénář. Na začátku je provedeno zhodnocení uplynulého období od předchozího koučování. Kouč s koučovaným rozebírají vše, co se manažerovi povedlo nebo nepovedlo. Snaží se společně odhalit případné problémy a nalézt řešení vhodné pro koučovaného. Poté se přistupuje k části setkání, která je určena předem dle akčního plánu. Je provedena kontrola postupu koučovaného podle akčního plánu, jaké už nabyt znalosti a zkušenosti, které využívá pro práci, jak mu pomáhají. v případě problému a nedostatečné aktivity jsou provedeny podpůrné činnosti vedoucí k jejich zlepšení. Případně se pracuje na objasnění dalšího postupu, zpětné vazbě, či sdělování vlastních zkušeností. Na závěr jsou stanoveny úkoly s přesnými daty splnění.

Z každé schůzky je proveden záznam, který je standardizován pro potřeby oddělení lidských zdrojů a slouží k přehledu činností, které proběhly v rámci koučování. Záznamy jsou podepisovány oběma stranami. Signifikace slouží ke stvrzení stanovených úkolů a zvýšení závazku koučovaného. Vzorový záznam z takového setkání je uveden v příloze č. 3.

4.3 Vyhodnocení

Vyhodnocení koučování je rozděleno na dvě části – průběžné a závěrečné. Průběžné hodnocení slouží k okamžité evaluaci manažera v rámci koučování. Je hodnoceno plnění úkolů stanovených na koučovacím setkání, plnění měsíčních cílů v rámci pracovní pozice a úkonů dle popisu pracovního

místa, naplňování akčního plánu. Jsou zahrnuty i kompetence, které byly označeny jako nedostatečné a sleduje se jejich zlepšování. Průběžné vyhodnocení probíhá každý měsíc, naplňování akčního plánu a kompetencí každé tři měsíce. v závěrečném hodnocení jsou hlavními kritérii splnění rozvojových a výkonnostních cílů, naplnění akčního plánu, úroveň požadovaných kompetencí. Úroveň kompetencí zjistíme 360° zpětnou vazbou anebo opětovným provedením Development center.

5. INTEGRACE PROGRAMU KOUČINKU DO PERSONÁLNÍHO SYSTÉMU ORGANIZACE

V personálních systémech oddělení lidských zdrojů by měl koučink zastávat důležitou a respektovanou pozici. Koučování zde vstupuje do dvou hlavních oblastí – rozvojové intervence (plánu osobního rozvoje) a odstraňování konkrétních nedostatků (kompetenčních či výkonových). v obou oblastech spolupracují společně tři strany: kouč, koučovaný a zástupce oddělení lidských zdrojů (specialista a v důležitých otázkách manažer oddělení lidských zdrojů, v případech kdy koučem není nadřízený manažer, pak zde figuruje i nadřízený koučovaného.

5.1 Rozvojová intervence

Rozvojovou intervencí se rozumí prostředky realizace závěrů kariérového plánování. Kariérový plán se zabývá samotným kariérovým postupem. Plány osobního rozvoje na něj navazují. Pro cílovou pozici stanovenou v kariérovém plánu je zapotřebí určité úrovně konkrétních kompetencí, které jsou pak dále dle plánu osobního rozvoje postupně získávány a rozvíjeny. Intervence jsou chápány jako opatření, která umožňují připravovat nástupce (personální rezervu) na výkon na budoucí pracovní pozici. v tomto případě se jedná o koncept, který má dlouhodobější časové hledisko než odstraňování konkrétních nedostatků, ale věcně a časově na sebe mohou navazovat. Aktivita patřící mezi rozvojové intervence jsou například tyto činnosti: samostudium, absolvování školení, koučink, mentoring, rotace po pracovištích, delegování atd. v následujícím odstavci je uveden příklad, jak by mohla taková (koučovací) rozvojová intervence vypadat.

Koučovaný Obchodní ředitel je mladý perspektivní pracovník a má předpoklady pro to vykonávat v budoucnu funkci generálního ředitele. Pro tuto pozici mu však chybí komplexní znalost fungování podniku a jednotlivých oddělení. v rámci rotace po jednotlivých pracovištích je ředitel přiřazen a veden zkušeným pracovníkem a přenos znalostí a zkušeností na ředitele pak probíhá

metodou koučinku. Tato rozvojová intervence je založena na dlouhodobém rozvoji, který trvá i několik let a vždy by měla být ohraničena konkrétním cílem.

5.2 Odstraňování konkrétních nedostatků

Odstraňování konkrétních nedostatků souvisí s výkonem zaměstnance na dané pozici. Zaměstnancův nadřízený identifikuje během běžné kontroly nedostatek (například jeho snížený pracovní výkon, neplnění úkolů ve stanoveném čase, nevhodné chování nebo vztahy s kolegy). Tento konkrétní nedostatek u jinak perspektivního zaměstnance je možné odstranit i pomocí koučinku.

Například obchodní ředitel má ve svém týmu podřízeného, který neplní stanovený plán. Pohovorem s podřízeným zjistí, že je to díky špatné komunikaci s partnery a oslovování nových. Podřízenému je následně přiřazen interní kouč, jenž má dobré zkušenosti s oblastí firemní komunikace a absolvoval koučovací seminář, ví jak správně koučovat. Společně pak budou pracovat na odstranění problému formou koučinku.

6. ZÁVĚR

Zaměstnanci podniku a potenciál, který se v nich ukrývá, je jednou z hlavních složek úspěchu firmy na trhu a zajištění její dostatečné konkurenceschopnosti. Motivovaní a dostatečně kompetentní pracovníci pracující na svém dalším osobním rozvoji mohou snáze čelit pracovním úkolům a otázkám vyplývajícím z jejich činnosti. Jejich přičiněním podnik může nalézt nová inovativní řešení, která povedou k jeho úspěchu na trhu.

Jednou z metod, jak aktivizovat potenciál, který se v zaměstnancích ukrývá a kdy dochází k jeho dalšímu rozvoji, je metoda koučinku. Právě rozvojem zaměstnanců a odstraňováním jejich nedostatků pomocí koučinku se zabývá má bakalářská práce.

Na základě profilu manažera (Obchodního ředitele) výrobní společnosti a zjištění stávajících úrovní jeho kompetencí byly stanoveny rozvojové, výkonnostní a konečné cíle. Tyto cíle spolu s popisem pracovního místa a jeho specifikacemi byly výchozími materiály při sestavování programu koučování. Program koučování obsahuje všechny důležité činnosti a úkoly po stanovenou dobu, které by za optimálních podmínek měly vést ke splnění stanovených cílů. Společně s koučem pracuje na plnění těchto cílů, tím dojde ke zlepšení úrovně kompetencí manažera a k jeho osobnímu růstu. Za průběh tohoto plánu je zodpovědnou osobou kouč. Metodologicky vše řídí oddělení lidských zdrojů.

Vypracováním teoretické části bakalářské práce jsem se dověděl zajímavé poznatky z oblasti koučinku, které jsem tak mohl využít v praktické části. Čerpal jsem z dostupné tuzemské odborné literatury, ale využil jsem i zahraničních publikací. Podklady pro praktickou část práce byly stanoveny na základě fiktivního profilu manažera ve fiktivní výrobní organizaci. Podklady vycházely z mých předchozích zkušeností s danou problematikou.

Závěrem chci zdůraznit, že rozvoj zaměstnanců pomocí koučinku by měl v podniku zaujímat důležité místo. Záměrem koučování je vyvinout vnější a vnitřní struktury jak dosahovat úspěchu a požadovaných výsledků. Vede

k systematickému rozvoji a získávání důležitých pracovních zkušeností a znalostí. Podnik tak může získat motivované zaměstnance, kteří rádi na sobě pracují a dosahují stanovené cíle.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

KNIHY:

- [1] AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006. 754 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [3] BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [4] DOWNEY, M. *Effective Coaching*. 1st ed. GB: Orion Books, 1999. 139 s. ISBN 0-75282-108-3.
- [5] KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X
- [6] STACKE, É. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 156 s. ISBN 80-247-0937-6.
- [7] SUCHÝ, J.; NÁHLOVSKÝ, P. *Koučování v manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1692-3.
- [8] ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout?* 1. vyd. Praha: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
- [9] WHITMORE, J. *Koučování – příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 125 s. ISBN 80-85603-75-6.

SEZNAM ZKRATEK

DC – Development centrum

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1

Kompetenční profil manažera

- Příloha č. 2

Obsah a průběh zahajovacího setkání

- Příloha č. 3

Záznam schůzky č. 5

Kompetenční profil

Jméno: xXx

Pracovní pozice: Obchodní ředitel

Nadřízený:

Obsah profilu :

Hlavní kompetence (klíčové)

Komunikace

Firemní kultura

Orientace na cíl

Leadership

Manažerské kompetence

Řízení lidí

Procesní řízení

Projektové řízení / Management rizik

Plánování a rozpočetnictví

Obchodní inteligence

Vypracoval: Miroslav Zezulčík

Datum: 5. 2. 2011

Hlavní kompetence

Komunikace

Aktivní naslouchání

Je schopen aktivně naslouchat, má pozitivní přístup, je empatický.

3

Udržuje oční kontakt, neskáče do řeči, je taktní, dává správné neverbální signály.

3

Parafrázuje, aktivně klade otázky, správně reaguje - odpovídá, poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu.

3

Ústní komunikace

Jasně, spisovně, stručně a výstižně komunikuje s jednotlivci i skupinami.

3

Reaguje na různé styly komunikace a potřeby jednotlivců a skupin.

2

Písemná komunikace

Efektivně komunikuje písemně, připravuje správně a přehledně s relevantními daty.

4

Forma a přístup / styl je přiměřený druhé straně a situaci.

4

Prezentační dovednosti

Je ochoten podávat informace, umí vybrat správné informace pro druhou stranu.

4

Je schopný vést formální prezentaci pro různě velké skupiny, s jasnou zprávou, cíly.

3

Prezentace se vyznačují jazykem vhodným pro účastníky.

3

Má zručnost v hlase, přízvuku, gestech a využívá audiovizuálních pomůcek.

2

Pri vystoupení je sebevědomý a přesvědčivý.

2

Asertivita

Projevuje úsudek v představování svých nápadů a návrhů.

4

Přímo přistupuje k problémům a záležitostem řeší profesionálně a s respektem.

3

Přebírá iniciativu při komunikaci se zaměstnanci a/nebo managementem.

2

Zná své přednosti a slabé stránky a vnímá je jako oblasti vlastního rozvoje.

3

Řízení konfliktů

Očekává a řeší konfrontace, nesouhlas a stížnosti konstruktivním způsobem.

3

Diplomacie

Demonstruje takt a zručnost při jednání s lidmi.

2

Využívá mluvení a jazyk, který je vhodný pro dané lidi, pracoviště a příslušnou situaci.

3

Obchodní vyjednávání / Ovlivňování

Umí specifikovat a jasně formulovat požadavky na obchodních partnery vzhledem k ceně, výkonu a dalším podmínkám.

3

Vhodně využívá vyjednávání, přesvědčování a autoritu při jednání s ostatními, aby dosáhl cíle.

2

Buduje konsensus bez "brát a dávat". Získává spolupráci ostatních při získávání informací a dosahování cílů. Směřuje situace k výsledku "win - win".

2

Firemní kultura

Orientace na zákazníka - klienta

Zná své primární a sekundární klienty a aktivně od nich získává vstupy.

2

Prioritně přistupuje k potřebám zákazníků, stále hledá možnosti zlepšení kvality služeb, produktů a procesů.

1

Etika

Je součástí vysokého standardu integrity, chová se férově vůči ostatním.

4

Prokazuje smysl pro firemní zodpovědnost a oddanost k službám veřejnosti.

2

Osobní prezentace

Jeho zevnějšek a chování se pozitivně se odráží na image společnosti a je přiměřené různým událostem a situacím.

3

Podpora - facilitace

Plánuje a vede jednání tak, aby se dosáhlo skupinových cílů.

4

Efektivně využívá svůj talent a zkušenosti a konstruktivně řídí dynamiku skupiny.

3

Týmová práce

V práci spolupracuje s ostatními členy týmu a vytváří týmovou atmosféru.

3

Přispívá k týmovým řešením díky konstruktivní zpětné vazbě, nápadem a návrhem.

3

Přispívá k otevřené výměně informací mezi členy týmu.

2

Orientace na cíl

Zvládání stresu

Efektivně zvládá náročné požadavky.

2

Podniká zdravé opatření k určení priorit a zvládnutí těchto požadavků.

1

Řízení času

Včas plní krátkodobé a dlouhodobé cíle projektů a programů.

1

Vykazuje schopnost reagovat na měnící se požadavky, vykazuje dostatečnou energii.

1

Prokazuje schopnost určovat priority v práci a efektivně využít dostupný čas.

1

Efektivně využívá zdroje pro úlohy s vyšší prioritou a časově zvládá i ostatní projekty.

1

Řízení změn

Rozumí strategickým cílům změn.

3

Je proaktivní a nadšený pro nové věci.

1

Zvažuje připravenost na změnu a identifikuje vhodné strategie změn.

3

Komunikuje cíle změn a strategie příslušným stranám.

2

Rozhodování

Vyazuje dobrý úsudek tím, že dělá dobré rozhodnutí na základě správných informací.

4

Při rozhodování zvažuje jak krátkodobé tak i dlouhodobé cíle.

3

Vnímá rozsah a dosah svých rozhodnutí.

2

Rozhoduje se efektivně a včas i když jsou informace omezené, anebo řešení mají nepříjemné důsledky.

4

Ví, kdy je a kdy není vhodné hledat konsenzus.

3

Leadership

Vize

Je ztotožněný s vizí organizace, je loajální, zastává organizační změny.

5

Rozumí vizi, misi, funkci, zdrojům, hodnotám, kultuře a obchodní strategii společnosti.

4

Chápe role a zodpovědnosti organizačních jednotek a využívá zdroje na dosažení pracovních cílů.

4

Budování týmu

Podporuje spolupráci, komunikaci a konsenzus ve skupinách.

3

Podporuje společný leadership, buduje důvěru mezi členy týmu a vytváří oddanost k týmovým cílům.

2

Koučink

Rozvíjí a spolupracuje na rozvoji ostatních pomocí aktivit jako je trénink, koučování, mentoring, výměna názorů a zpětná vazba.

3

Tyto aktivity "šíje na míru" potřebám různého rozsahu lidí se zaměřením na jejich výkon.

3

Identifikuje situace, kde koučování přispívá k cílům společnosti.

2

Hodnocení výkonu / Průběžné zlepšování

Měří výkon společnosti / oddělení a zlepšení v klíčových oblastech byznysu.

2

Hodnotí pokrok ve vztahu k cílům, plánu a měnícím se potřebám.

2

Efektivně motivuje podřízené k výkonu a jejich výkon objektivně hodnotí.

2

Manažerské kompetence

Řízení lidí

Postoj k rozdílům

Rozeznává hodnotu kulturních, etnických, rodových a jiných individuálních rozdílů.

4

Rozumí rozdílům zaměstnanců a vhodně na ně odpovídá, reaguje.

2

Řízení lidských zdrojů

Zajišťuje efektivní nábor, výběr, vzdělávání, hodnocení výkonu, odměňování a nápravné / disciplinární opatření.

3

Propaguje pozitivní zaměstnanost, dobré pracovní vztahy a spokojenost zaměstnanců.

3

Procesní řízení

Procesní řízení

Má dostatečné vědomosti o procesním řízení a zná procesy společnosti.

2

Využívá efektivně techniky k definování procesů, které ústí do požadovaných výstupů.

3

Umí identifikovat oblasti zlepšení a odstraňuje bariéry efektivních výstupů.

2

Efektivně využívá hodnocení výkonu k dosažení zlepšení procesu.

2

Řešení problémů

Umí rozpoznat a definovat problémy, analyzuje relevantní informace.

2

Podporuje alternativní řešení a plánuje řešení problémů.

2

Projektové řízení / Management rizik

Řízení a analýza informací

Zná techniky analýzy dat a soustavně se vzdělává v nových technologiích.

3

Je schopný analyzovat data a informace a zvládá informační technologie a systémy.

3

Je schopný sbírat, filtrovat a organizovat platné a relevantní data.

3

Analytické myšlení

Přemýšlí nad všemi aspekty záležitostí, problémů anebo situací.

3

Prokazuje schopnost věnovat dostatečnou pozornost relevantním detailům.

3

Jeho zprávy, dokumenty, projekty a programy sledují logický a lineární postup.

3

Kreativní myšlení

Vytváří pohled na situace a aplikuje inovativní řešení.

3

Zná a používá kreativní týmové techniky při projektech, programech a problémech.

1

Iniciuje a podporuje nové koncepty a nápady.

3

Strategické plánování

Zúčastňuje se, anebo podporuje vývoj a implementaci strategických plánů, včetně formulace vize a mise.

2

Vytváří anebo přispívá k strategickým plánům, které podporují celkové cíle společnosti.

2

Dává zpětnou vazbu managementu k začlenění cílů organizace a řešení do strategických plánů.

2

Plánování a rozpočtnictví

Finanční management

pojmy a finanční vztahy.

Umí se orientovat ve výsledovce a zjednodušené úvaze společnosti.

Připravuje a přizpůsobuje rozpočet, sleduje plánované a skutečné výdaje, zvládá získávání potřebných vstupů a přípravu podkladů ke smlouvám.

1

1

Obchodní inteligence

Partnerství a vytváření kontaktů

Vytváří a udržuje partnerské vztahy, zapojuje se do víceúčelových aktivit.

Využívá kontakty na vytváření a posílení vnitřní podpůrné základny.

Vytváří, udržuje vnitřní a vnější vztahy s jednotlivci a skupinami na zlepšení profesionální efektivity.

1

1

1

Právní minimum

Zná a rozumí místnímu Zákoníku práce, zná evropské právní trendy v této oblasti, potřebné pro jeho práci v souvislosti s vedením zaměstnanců.

Má základní vědomosti o legislativních záležitostech, které jsou potřebné pro plánování projektů, dlouhodobé a strategické plánování, zná dopady alternativních řešení.

Umí identifikovat interní a externí politiky s jejich dopadem na práci organizace.

2

2

2

Znalost externího prostředí

Má čerstvé informace o politice, sociální sféře, technologii, průmyslu a ekonomických faktorech a chápe jejich dopad na činnost a politiky organizace.

3

Marketing

Má vědomosti o marketingu v rozsahu, který je potřebný pro jeho práci.

Tyto vědomosti umí využít při vyjednávání s dodavateli a klienty a při řízení a plánování efektivní činnosti oddělení.

2

3

Popis jednotlivých úrovní kompetence:

1 = nedostatečná úroveň kompetence - ovlivňuje (příp.bude ovlivňovat) pracovní výkon a je nezbytné ji rozvíjet

2 = dostatečná úroveň, její další rozvoj - zvýšení úrovně je stále důležité pro pracovní pozici

3 = dobrá úroveň, její další rozvoj může jím napomoci / přispět ke kvalitě práce a výkonu

4 = velmi dobrá úroveň, v současnosti není nutné ji dále rozvíjet

5 = vynikající úroveň, zaměstnanec je v této kompetenci vzorem pro ostatní

0 = kompetence chybí, anebo není potřebná ani pro současnou ani budoucí pozici, vůbec nemá vliv na výkon

the competence is missing, or is necessary for neither current nor further position and does not influence performance

Zahajovací setkání

Datum: 1. 3. 2010

Čas: 9:00 – 14:00

Účastník: xXx	<i>.1 Kouč: Já</i>
Cíle setkání: 1. Seznámení kouče - koučovaného 2. Vysvětlení pojmu koučování 3. Seznámení s profilem manažera určení kompetencí pro zlepšení 4. Stanovení cílů koučování 5. Stanovení časového harmonogramu koučování 6. Zadané úkoly pro další setkání	
Program: 1. Představení kouče, účastníka 2. Co je to koučování, proč je důležité a jak pomáhá 3. Kompetenční profil manažera, klíčové a manažerské kompetence 4. Stanovení rozvojových, výkonnostních a konečných cílů 5. Přijetí individ. úkolů na další období	

Výstupy:

1. Rozvojové cíle
2. Výkonnostní cíle
3. Konečné cíle
4. Časový harmonogram, podle kterého kouč vypracuje akční plán koučování

Úkoly:

1. Zpětná vazba na vypracovaný akční plán a čas. harmonogram.
2. Analýza všech pracovních činností a úkonů

Termín příštího setkání: 15. 3. 2011

.....

.....

účastník

kouč

Koučování manažera

Dne: 2. 5. 2011

Čas: 9:00 – 13:00

Účastník: xXx	<i>.2 Kouč: Já</i>
Cíle setkání: <ol style="list-style-type: none">1. Co se podařilo / nepodařilo za posledních 14 dní2. Analýza přijatých zásad pro práci s časem3. Hodnocení případných úskalí naplánované práce4. Vyhodnocení zkušeností s týmovou komunikací5. Příprava na provedení analýzy komunikace6. Stanoveny úkoly na další období	
Program: <ol style="list-style-type: none">1. Shrnutí uplynulých 14 dní2. Prezentování přijatých zásad pro práci s časem + feedback3. Kontrola plánu4. Zkušenosti s týmovou komunikací a možná úskalí5. Proč analyzovat týmovou komunikaci6. Úkoly do dalšího setkání	

Výstup:

1. Feedbackovány zásady pro práci s časem
2. Plán pracovních úkolů na určité období dle respektovaných zásad
3. Seznam problémových míst v týmové komunikaci, na co si dávat pozor

Úkoly, (termín dokončení) :

- | | |
|--|----------------|
| 1. Analýza interní komunikace oddělení (týmu) | (5. 5. 2011) |
| 2. Vypracování návrhu na její zlepšení | (11. 5. 2011) |
| 3. Absolvován seminář na rozvoj kreativních týmových technik | (10. 5. 2011) |

Termín příštího setkání: 16. 5. 2011

.....

.....

účastník

kouč